

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Le leadership en tant que relation leader – employé
dans une adhocratie**

par

Christine Couët

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître en sciences
de la communication

Février 2008

© Christine Couët, 2008



Ce mémoire intitulé :

**Le leadership en tant que relation leader – employé
dans adhocratie**

présenté par

Christine Couët

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Giroux

Directrice de recherche

Carole Groleau

Membre du jury

Boris Brummans

Membre du jury

Sommaire

Nous avons choisi d'étudier le leadership en tant que dynamique relationnelle située dans un contexte particulier. Nous avons donc réalisé une revue de littérature mettant en lumière trois types de relations leader – employé coïncidant avec l'évolution des différentes structures organisationnelles. Cela nous a permis de constater qu'une quatrième structure, soit l'adhocratie (Mintzberg, 1982), n'avait pas encore fait l'objet d'investigations concernant les particularités de la relation leader – employé dans ce contexte. La question de recherche ayant donc suscité notre intérêt pour le présent mémoire fut la suivante : Comment se définit la relation leader – employé dans une adhocratie?

Notre cadre théorique s'appuie sur une perspective interactionniste de la communication dans le leadership. Nous avons procédé à une étude de cas, du leadership dans une entreprise spécialisée en organisation d'événements. À partir de cette investigation, nous avons pu constater la complexité de cette relation qui ne répond pas à un seul pattern de relation en particulier, mais est plutôt encadrée par certaines règles (de leadership, d'ajustement mutuel). Nous avons élaboré une modélisation des interactions (entraide, dialogue, débat et court-circuit) dans ce contexte particulier.

Mots clés : leadership, relation, leader, employé, ajustement mutuel, adhocratie.

Abstract

In this thesis, we studied leadership as 'a relational dynamic in a situated context', which means how the relationship between a leader and her or his employees works. In the literature review, we present three different types of leader-employee relationships according to the evolution of different organizational structures. This led us to believe that a fourth structure, called adhocracy (Mintzberg, 1982), had not been sufficiently studied, especially when discussing particularities between a leader and her or his employees in that specific context. Consequently, the thesis' main question is:

How can a leader-employee relationship be defined in adhocracy?

Our theoretical frame follows on an interactionist perspective on communication. We conducted a case study where we observed and studied the leadership of a business specialized in which event organization. Based on this investigation, we established the complexity of the interaction between leader and followers. It does not always follow a simple relationship pattern, but it is sometimes part of a frame of rules of communication (of leadership and mutual adjustment). We elaborated an interaction model (mutual help, dialogue, debate, and misunderstanding) described the different actions of communication during event organization.

Key words: leadership, relationship, leader, employees, mutual adjustment, adhocracy.

Table des matières

SOMMAIRE	III
ABSTRACT	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES SYMBOLES.....	X
REMERCIEMENTS	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	4
1.1 LA RELATION TRANSACTIONNELLE	4
1.1.1 <i>L'environnement général et le contexte organisationnel</i>	4
1.1.2 <i>Le leader</i>	5
1.1.3 <i>L'employé</i>	6
1.1.4 <i>La relation</i>	7
1.2 LA RELATION TRANSFORMATIONNELLE	8
1.2.1 <i>L'environnement général et le contexte organisationnel</i>	8
1.2.2 <i>Le leader</i>	10
1.2.3 <i>L'employé</i>	12
1.2.4 <i>La relation</i>	13
1.3 LA RELATION RÉCIPROQUE	17
1.3.1 <i>L'environnement général et le contexte organisationnel</i>	17
1.3.2 <i>Le leader</i>	18
1.3.3 <i>L'employé</i>	20
1.3.4 <i>La relation</i>	21
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE	25
2.1 L'ADHOCRATIE	25
2.2 LA PROBLÉMATIQUE	27
2.3 LE CADRE THÉORIQUE	28
2.3.1 <i>La relation transactionnelle</i>	30
2.3.2 <i>La relation transformationnelle</i>	32
2.3.3 <i>La relation réciproque</i>	34
2.3.4 <i>La relation à l'intérieur de l'adhocratie</i>	35
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	38
3.1 LA DÉMARCHE DE RECHERCHE	38
3.2 LA RECHERCHE DU TERRAIN.....	40
3.3 LA MÉTHODE DE CUEILLETTE DES DONNÉES.....	42
3.4 LA DÉMARCHE D'ANALYSE.....	44
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU CAS.....	47
4.1 L'ÉVÉNEMENT «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»	47

4.2	L'ÉQUIPE «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»	50
4.3	L'ENTITÉ «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»	54
4.4	LE DÉROULEMENT DE «FLEURS ET JARDINS DU MONDE : ÉDITION 2007».	54
	CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES DONNÉES	61
5.1	L'ORGANISATION ÉVÉNEMENTIELLE ÉTUDIÉE EN TANT QU'ADHOCRATIE	61
5.2	LES PARTICULARITÉS DE L'ADHOCRATIE DANS L'ENTREPRISE ÉVÉNEMENTIELLE	64
5.2.1	<i>Le facteur humain dans l'organisation</i>	65
5.2.2	<i>Le facteur temporel dans l'organisation</i>	65
5.2.3	<i>Le facteur financier dans l'organisation</i>	66
5.3	LE LEADERSHIP DÉCRIT PAR LES ACTEURS :	68
5.3.1	<i>Le leadership définit par les leaders formels</i>	68
5.3.2	<i>Le leadership définit par les employés en poste direction</i>	69
5.3.3	<i>Le leadership définit par les employés</i>	71
5.4	LES LEADERS FORMELS.....	72
5.4.1	<i>Les leaders formels et leur leadership au quotidien</i>	72
5.4.2	<i>La relation entre leaders formels</i>	76
5.5	LES EMPLOYÉES EN POSTE DE DIRECTION	77
5.5.1	<i>Les employées en poste de direction et leur leadership au quotidien</i>	78
5.5.2	<i>Leur relation entre employées en poste de direction</i>	79
5.6	LE LEADERSHIP VÉCU AU QUOTIDIEN PAR LES EMPLOYÉES.....	80
5.6.1	<i>Le leadership du directeur général vécu par les employées</i>	80
5.6.2	<i>Le leadership du directeur du marketing et des communications vécu par les employées</i>	82
5.7	LES EMPLOYÉES.....	86
5.7.1	<i>La perception que les leaders ont de leur employées</i>	86
5.7.2	<i>La perception que les employées en poste de direction ont de leurs employés</i>	88
5.7.3	<i>La perception que les employés ont d'eux-même et de leurs collègues</i>	89
5.8	LES RÉUNIONS ET AUTRES EXEMPLES D'INTERACTIONS	91
5.8.1	<i>Deux types de réunion</i>	91
5.8.1.1	<i>La réunion d'aménagement</i>	91
5.8.1.2	<i>Les réunions du département de marketing et des communications</i>	95
5.8.2	<i>Les exemples d'interactions</i>	98
5.8.2.1	<i>Entraide</i>	98
5.8.2.2	<i>Cet événement se construit en discutant.....</i>	100
5.8.2.3	<i>Il n'y a pas seulement le rationnel qui compte... il y a les émotions!</i>	101
5.8.2.4	<i>Le jugement de Salomon</i>	106
5.8.2.5	<i>Voilà ce que tu dois faire et comment le faire.....</i>	107
5.8.2.6	<i>Ce n'est plus mon problème... ce n'est pas le mien non plus... ..</i>	108
5.8.2.7	<i>Le «nous» prime sur le «moi».....</i>	109
	CHAPITRE 6 : ANALYSE DES DONNÉES	111
6.1	LA RELATION DE LEADERSHIP DANS UNE ADHOCRATIE	111
6.1.1	<i>Le contexte de l'entreprise événementielle en tant qu'adhocratie</i>	111
6.1.2	<i>Les leaders formels et la comparaison de leur leadership</i>	113
6.1.3	<i>Les employées en poste de direction et la comparaison de leur leadership</i>	114
6.1.4	<i>La comparaison des opinions des employées concernant le leadership de leurs patrons</i>	115
6.1.5	<i>La relation leader – employé dans une adhocratie : une relation d'orchestration ?</i>	117
6.1.6	<i>Les règles du leadership</i>	118
6.2	LA NOTION D'AJUSTEMENT MUTUEL	122
6.2.1	<i>Le «nous» prime sur le «moi»</i>	122
6.2.2	<i>«Un pour tous et tous pour un»</i>	123
6.2.3	<i>La recherche d'ajustement</i>	124
6.2.4	<i>Dans les réunions nous construisons le projet commun</i>	124

6.3	LA MODÉLISATION DES PERFORMANCES COMMUNICATIONNELLES DANS UNE ADHOCRATIE	126
CONCLUSION		131
BIBLIOGRAPHIE		134

Liste des tableaux

TABLEAU 1 - LES TROIS RELATIONS LEADER - EMPLOYÉ	24
TABLEAU 2 - LES QUATRE MODALITÉS DE RELATION LEADER - EMPLOYÉ	37
TABLEAU 3 - LES QUATRE RÈGLES DU LEADERSHIP	121

Liste des figures

FIGURE 1 – ORGANIGRAMME DE FLEURS ET JARDINS DU MONDE ET DE DESIGN ÉVÉNEMENTS	53
FIGURE 2 –PARTENAIRES DE L'ÉVÉNEMENT «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»	58
FIGURE 3 – DÉROULEMENT DE L'ÉVÉNEMENT «FLEURS ET JARDINS DU MONDE» : ÉDITION 2007	60
FIGURE 4 – SYNTHÈSE DES POINTS DE VUE SUR LE LEADERSHIP	116
FIGURE 5 – MODÈLE THÉORIQUE : LES PERFORMANCES COMMUNICATIONNELLES DANS UNE ENTREPRISE ÉVÉNEMENTIELLE	127

Liste des symboles

DA : Directrice artistique

DG : Directeur général

DMC : Directeur du marketing et des communications ou département du marketing et des communications

DP : Directrice de la programmation

FJM : Événement fleurs et jardins du monde

*Il est souvent nécessaire d'entreprendre pour espérer et de
persévérer pour réussir.*
Gilbert Cesbron

Remerciements

La réalisation d'un mémoire est un parcours où l'on croise de petites défaites, mais surtout de grandes victoires. La naissance de ce projet aurait été presque impossible sans ces personnes qui nous permettent de croire en notre potentiel. Pour cela, je remercie tout d'abord mes parents qui m'ont toujours encouragée à relever des défis et à voir au-delà de mes propres limites. De m'être surpassée et d'avoir atteint un but que je m'étais fixée est l'une des plus grandes satisfactions que je retire de cette expérience. Il y a aussi ces personnes, qu'on peut appeler à toutes les heures du jour ou de la nuit. Leur écoute et leur présence nous donnent le courage de persévérer et la volonté de terminer ce projet. Je tiens donc à remercier mes amies de longue date : Caroline Guay, Lisa Rodrigue et Caroline Tardif. Ces moments où vous me donniez l'occasion de faire quelques folies et de décrocher de ma réalité de chercheur ont été pour moi un réel et précieux support. Avoir aussi à ses côtés des gens qui partagent la même réalité et qui vivent les mêmes difficultés fut aussi pour moi très réconfortant. Vous êtes trop nombreux pour que je vous nomme tous, mais merci à vous tous chers collègues universitaires. Grâce à nos rencontres sociales, j'ai pu développer de véritables liens d'amitié qui, je l'espère, dureront très longtemps. Pour cela, il faudra continuer d'aller déguster de la soupe tonkinoise (en ce qui me concerne Véronique dirait que c'est le bouillon que je déguste). De voyager en Georgie (Europe) ou d'offrir mon aide pour fabriquer un meuble. Ce mémoire n'aurait pas vu le jour si ce n'avait été de ma directrice Nicole Giroux. Ces rencontres hebdomadaires ont été pour moi une véritable source de motivation et d'inspiration. À chaque fois, tu as réussi à me convaincre que j'étais «l'experte du leadership», ce qui m'a fait beaucoup de bien durant les moments difficiles. Grâce à ton écoute et à ton respect, j'ai pu réaliser un projet correspondant réellement à mes intérêts. Je tiens aussi à remercier le personnel de Design Événements ayant participé à ma recherche. Ma gratitude va plus particulièrement à Monsieur Paul Vigneault, celui ayant facilité mon intégration au sein de l'équipe. Finalement, je remercie le CRSH qui m'a soutenu financièrement en m'accordant la bourse d'excellence du Centre de Recherche des Sciences Humaines du Canada.

Introduction

Intéressée par le leadership, nos premières réflexions ont porté sur l'influence des grands leaders charismatiques (Gandhi, Martin Luther King, Mao, Hitler). Comme plusieurs, nous cherchions à comprendre ce qui peut expliquer le fait qu'un individu puisse entraîner des gens ou même des populations à changer leurs attitudes et leurs comportements. Toutefois, nous pensions que le leadership devait être abordé d'une façon beaucoup plus globale. La citation de Kouzes et Posner (1993 : 1) a été en quelque sorte l'occasion pour nous d'approfondir notre réflexion sur le leadership : «Leadership is a reciprocal relationship between those who choose to lead and those who decide to follow». Vu sous cet angle, le leadership n'est plus maintenant considéré de manière unidirectionnelle. Il s'agit plutôt d'une relation située évoluant dans une époque et un contexte organisationnel précis.

Ainsi, depuis le jour où Frederick Taylor proposait son principe de l'organisation scientifique du travail jusqu'à aujourd'hui, le contexte et la relation patron - employé ont beaucoup évolués. Nous constatons, avec l'arrivée de la société du savoir et de l'information, qu'il y a maintenant émergence de nouvelles formes d'organisations, comme par exemple l'adhocratie, telle que définie par Mintzberg (1982). Pourtant, même si ce type d'organisation est appelé à se développer davantage aux cours des prochaines années, nous n'en connaissons que très peu sur sa dynamique relationnelle. C'est là le sujet même de nos préoccupations dans cette recherche.

Le mémoire qui suit comporte six chapitres. Le premier est une revue de littérature qui présente trois types de relations leader – employé : transactionnelle, transformationnelle et réciproque. Cette typologie a été développée à partir de la littérature recensée sur le leadership. Ces relations sont décrites de façon chronologique, c'est-à-dire selon l'environnement général et le contexte organisationnel qui ont favorisé leur émergence. Nous présentons aussi le rôle des différents acteurs de cette relation ainsi que la dynamique dans laquelle ils s'insèrent.

Le deuxième chapitre concerne la présentation de la problématique et du cadre théorique. Nous donnerons aussi une brève description de l'adhocratie selon Henry

Mintzberg de l'Université McGill, chercheur réputé pour son étude des structures organisationnelles (1982). Le cadre théorique est structuré de façon à décrire les différentes relations leader – employé, entre autres, à partir des dimensions de l'interaction (tâche, pouvoir et affect) présenté par Kemper et Colins (1990), ainsi que le concept d'identité tel que développé par Lipiansky (1992).

Dans le troisième chapitre, nous retrouvons l'approche méthodologique privilégiée pour cette recherche. Nous expliquons comment nous avons trouvé notre terrain de recherche et les raisons qui ont influencé notre choix. Nous faisons part aussi des différentes méthodes (entrevue, observation, analyse de contenu) utilisées pour la cueillette des données. Ce chapitre est complété par la présentation de notre démarche d'analyse des données que nous avons suivie.

Le quatrième chapitre fournit un portrait du cas à l'étude. Dans le cadre de ce mémoire, l'adhocratie étudiée a pris l'allure d'une entreprise événementielle. Nous avons donc suivi l'organisation d'un événement horticole touchant l'aménagement paysager de jardins. Dans cette section, nous exposons premièrement ses principales caractéristiques, sa durée, son contenu, ses objectifs et les différentes personnes et organisations impliquées. Deuxièmement, nous décrivons les différentes phases de développement de cet événement, de sa conception jusqu'à sa réalisation.

Le chapitre cinq présente les données qui ont été pertinentes pour notre analyse. Nous rapportons la définition du leadership de nos répondants et leur expérience de la relation leader – employé telle que vécue dans cette organisation. Nous donnons aussi des exemples d'interactions illustrant cette relation et la coordination dans cette adhocratie.

L'analyse de la relation leader – employé s'est faite à partir des liens que nous pouvions faire entre les différentes interprétations que les acteurs se font sur le concept du leadership et celui vécu au quotidien. De plus, nous présenterons certaines règles de communication encadrant le leadership du leader dans ses interventions, ainsi que celles semblant régir les interactions entre collègues dans le

processus d'ajustement mutuel. Pour terminer, le chapitre sept présentera différentes performances communicationnelles pouvant être identifiées dans l'organisation événementielle conçue comme une adhocratie.

En guise de conclusion, nous traitons des apports théoriques et pratiques que cette recherche a pu apporter aux études sur le leadership. Nous faisons part des limites de celle-ci. Enfin, nous proposons les pistes possibles de recherche que laisse entrevoir ce mémoire.

Chapitre 1 : Revue de littérature

La revue de littérature qui suit présente le concept du leadership selon trois grands types de relation leader – employé. Cette typification est construite en suivant les grands tournants de l'histoire des organisations et de leur structure au cours du 20^e siècle. C'est en suivant une chronologie que nous avons organisé le présent chapitre. De plus, afin de mieux dépeindre le leadership comme étant une relation, nous avons défini les éléments majeurs qui colorent cette relation, c'est-à-dire l'environnement général et le contexte organisationnel, ainsi que les principaux acteurs : leader et employé.

1.1 LA RELATION TRANSACTIONNELLE

1.1.1 L'environnement général et le contexte organisationnel

La relation transactionnelle est sûrement la plus ancienne des relations leader – employé étudiée jusqu'à ce jour. Pour rendre compte de ses origines, il nous faut remonter à la fin du 18^e siècle en ce qui concerne la Grande-Bretagne et l'Europe et vers la première moitié du 20^e siècle pour ce qui est de l'Amérique du Nord. Ainsi, c'est pendant la révolution industrielle, que des scientifiques, en provenance de différents milieux (philosophie, ingénierie), étudient l'organisation en tant que processus rationnel. Au niveau pratique, des théoriciens comme Frederick Taylor et Henry Fayol mettent à profit leurs connaissances afin de lutter contre les problèmes pratiques des organisations. Le plus épineux d'entre eux était sûrement l'augmentation de la productivité. Finalement, grâce à leurs implications scientifiques dans l'industrie, les travailleurs du niveau opérationnel voient une augmentation de la mécanisation et de la spécialisation de leurs tâches. Du côté de la gestion et de la conception, nous observons une augmentation des procédures dans le but de formaliser le travail des gestionnaires. Ainsi les organisations sont étudiées comme s'il s'agissait en fait d'un outil conçu pour la réalisation d'une tâche (Selznick, 1957) ou comme : « une entité productive, hiérarchisée dont les membres, conçus comme de simples rouages, sont motivés par une rétribution avant tout économique. » (Giroux, 1994 : 20)

Dans un mode plus théorique, le sociologue Max Weber a contribué au domaine organisationnel en développant sa théorie de la bureaucratie. Celle-ci était: « une façon de rationaliser l'environnement social à l'instar de l'influence rationalisatrice de la technologie sur l'environnement physique. » (Hatch, 2000 : 46) Ainsi, ce type d'organisation va grandement influencer les relations entre patron et employés: « L'organisation est alors divisée entre ceux qui savent, les gestionnaires, et ceux qui réalisent, les travailleurs ; entre ceux qui émettent et ceux qui reçoivent les messages. » (Giroux, 1994 : 20) C'est à travers des relations très formelles que leader et employés vont entrer en contact.

1.1.2 Le leader

Certains auteurs comme Zaleznick (1977) et Kotter (1999) emploient le terme manager afin de définir ce type de leader. Cependant, comme nous nous intéressons au dirigeant en tant que leader, nous avons cru bon d'appeler cet acteur de la relation : leader rationnel. De plus, étant donné le contexte dans lequel il évolue, le rôle qu'il tient auprès des « followers » et la source de son autorité, le qualificatif de rationnel semble tout à fait approprié.

Ainsi qu'il en a été question dans la section précédente, la bureaucratie dans laquelle opère ce leader, amène ce dernier à devoir privilégier le contrôle et la rationalisation dans ses pratiques (Zaleznick, 1977). C'est-à-dire une façon de faire qui ne valorise pas l'inspiration, l'intuition et les émotions. Il fait plutôt appel à sa persévérance, sa fermeté, son énergie, son intelligence, son sens analytique et plus encore à sa tolérance et à sa bonne volonté (Zaleznick, 1977). Ainsi, la vision que ce leader rationnel a du travail et de sa place dans ce processus correspond davantage à l'image que Zaleznick décrit dans son texte «Managers and Leaders : Are they Different? » :

« Managers tend to view work as an enabling process involving some combination of people and ideas interacting to establish strategies and make decisions. They help the process along by calculating the interests in opposition, planning when controversial issues should surface, and reducing tensions. In this enabling process, managers' tactics appear flexible: On one hand, they negotiate and bargain; on the other, they use rewards, punishments, and other forms of coercion. » (Zaleznik, 1977 : 76)

Se servant de l'autorité légale qu'il détient grâce au type d'organisation en place, le rôle du leader rationnel auprès de ses employés consiste à motiver ceux-ci afin qu'ils fournissent l'effort nécessaire pour maintenir ou augmenter la performance de l'organisation. D'ailleurs, selon Secretan (2004), motiver est l'action de faire faire aux autres dans le but de combler des besoins davantage personnels que partagés par le groupe : « When we attempt to motivate others, we intend to cause behavior in them that achieves something we want. » (Secretan, 2004 : introduction p. xxx) Finalement, le leader rationnel travaille en fonction d'une augmentation des profits et demande une plus grande efficacité de la part de ses « followers » employés.

1.1.3 L'employé

Les études concernant le leadership transactionnel n'ont que très peu étudié le rôle et l'implication de l'employé. Toutefois, considérant l'époque et le contexte organisationnel durant lesquels ont émergé les premières études sur la relation transactionnelle, nous pouvons dégager nos propres propositions.

Au début du siècle la population apte à travailler ne possédait que peu ou pas de qualifications. Ainsi, dans une vision mécaniste des organisations, le « follower » employé¹ n'est qu'une pièce interchangeable ou une main-d'œuvre bon marché. Étant soumis aux contraintes dictées par l'organisation et ses dirigeants, le rôle de l'employé consiste essentiellement à réaliser les tâches pour lesquelles il est engagé. Par conséquent, ce « follower » passe toute sa journée de travail à un

¹ Pour cet acteur de la relation, nous lui avons donné le nom de « follower », puisqu'il s'agit du terme commun, utilisé dans la littérature. Le qualificatif d'employé signifie (Dicos, Encyclopédie Encarta, 2003): « personne subalterne rémunérée pour des tâches de bureau qui ne demandent pas de qualification. »

poste fixe, où il répète la même tâche pendant des heures. Dans son film « Modern Times » (1936), Charlie Chaplin traduit bien l'aspect aliénant du travail à la chaîne de son époque.

Cependant, comme l'affirmait Weber: « La contrainte absolue n'existe que pour les esclaves. » (Weber, 1908 / 1971 : 287) Par conséquent, même s'il semble que ces « followers » employés ne possèdent aucune liberté d'action, ils leur restent selon Kouzes et Posner (1993) la révolte. C'est d'ailleurs par la révolte que les mouvements syndicaux s'opposeront au patronat afin de revendiquer leurs droits et d'obtenir ainsi de meilleures conditions de travail.

1.1.4 La relation

La dynamique de la relation transactionnelle, c'est-à-dire un salaire contre un travail, correspond au principe du contrat d'emploi. Cette entente formelle garantit le maintien du lien et régule la relation entre le leader et le « follower ». Son but est évidemment de soutenir les performances de l'organisation. Sous cette forme « légale » de relation, l'influence qu'exerce le patron n'émane pas d'un talent particulier, il s'agit plutôt, pour celui-ci, d'exercer son droit de gérance. La communication qui en résulte se limite donc à la transmission des règles et des consignes, ce qui nous ramène en fait à la dimension mécaniste de la communication, c'est-à-dire un émetteur (leader) et un récepteur (« follower »). Par conséquent, cette influence correspond au type de domination légale proposé par Weber. Dans ce modèle, la légitimité se base sur le caractère rationnel qui fonde la domination :

«Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale). » (Weber, 1908 / 1971 : 289)

De son côté, l'employé n'est pas entièrement passif. Il évalue l'équilibre entre la contribution qu'il doit faire et la rétribution qu'il reçoit en retour avant de donner son adhésion à la transaction :

«The net satisfactions which induce a man to contribute his efforts to an organization result from the positive advantages as against the disadvantages which are entailed. It follows that a net advantage may be increased or a negative advantage made positive either by increasing the number or the strength of the positive inducements or by reducing the number or the strength of the disadvantages. »
(Barnard, 1938 / 1968 : 140)

Ainsi l'employé peut, si un déséquilibre survient entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit, remettre en question les termes de l'échange.

Le qualificatif de transactionnel ici a été proposé par Burns (1978) et Bass (1985). Ils affirmaient que la nature du but pouvait déterminer le type de relation vécu par les acteurs. Selon ces auteurs, dans le cas où le but servirait des intérêts personnels, la relation leader – employé serait qualifiée de transactionnelle. Advenant le cas où le but servirait des intérêts communs, à la fois au leader et aux employés, la relation serait alors qualifiée de transformationnelle. Nous discuterons plus en détails de la relation transformationnelle dans la prochaine section.

1.2 LA RELATION TRANSFORMATIONNELLE

1.2.1 L'environnement générale et le contexte organisationnel

L'intérêt pour la relation transformationnelle émerge lorsque la population mondiale vient de subir les méfaits de la fameuse crise économique de 1929. Parallèlement à une remise en question du mode capitaliste de production et à une forte émergence de mouvements sociaux revendicateurs, certaines approches théoriques tentent d'aborder la réalité organisationnelle autrement. Ces mouvements s'opposent aux aspects trop rigides de l'approche mécaniste décrite antérieurement. Ainsi, différentes écoles vont plutôt tenter de mettre en valeur l'individu et ses besoins.

Giroux (1994) dresse un portrait global des différents courants de pensées qui ont émergé durant cette période. Ainsi, l'école des relations humaines s'est entre autres intéressée à la structure et aux relations informelles à l'intérieur des organisations. Elle présente l'individu en tant qu'être social ayant un besoin certain d'interactions. Dans le même ordre d'idée, l'approche de la contingence observe que l'organisation, afin de s'adapter à son environnement, se fragmente en différents sous-groupes ou unités (production, achats, ventes, etc.). Ceux-ci possèdent leurs propres préoccupations ainsi que leur propre langage. Plus tard l'approche culturaliste va affirmer que la culture amène de l'unité au sein de l'organisation: « la présence de valeurs partagées créait une unité d'action et... la satisfaction des besoins d'affiliation suscitait la fidélité et l'engagement des membres de l'organisation. » (Giroux, 1994 : 27) À travers ces différentes approches, qui faisant place à la dimension humaine de l'organisation, on tente de montrer que l'organisation est un système beaucoup plus complexe que ne pouvait le laisser croire la pensée mécaniste. On présente alors l'organisation comme un milieu où des émotions sont vécues, où il y a une identité qui est construite et où des valeurs sont partagées. Cette nouvelle façon de voir l'organisation influencera aussi la manière d'étudier le leadership.

Les différents auteurs reconnaissent alors que le rôle des acteurs (leader et « followers »), et la dynamique de leur relation n'appartiennent plus seulement au domaine du rationnel. Le salaire et les conditions de travail ne sont plus dès lors les seules sources de motivation. Les employés peuvent être des partenaires de l'organisation, prêts à s'engager lorsque le leader leur présente la vision d'un monde meilleur, leur offre de s'investir dans un projet inspirant, de participer à une oeuvre commune. Il leur propose de changer d'attitudes ou de comportements pour améliorer le bien être commun. Ce type nouveau de leadership mobilisateur a été qualifié de charismatique et la relation a été nommée par Burns (1978) transformationnelle.

1.2.2 Le leader

Le terme leader charismatique a été défini pour la première fois par le sociologue allemand Max Weber :

«Un caractère charismatique, [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique). » (Weber, 1908 / 1971 : 289-290)

Selon cet auteur, le charisme demeure l'apanage d'une élite. Leur influence est fondée sur leur forte personnalité et sur l'adhésion des membres de l'organisation. Nous pensons alors à des personnalités telles que Gandhi, Martin Luther King, René Lévesque et bien d'autres. Selon Conger, Kanungo et Menon (2000 : 748) ces leaders charismatiques auraient l'habileté « ...to formulate and articulate an inspirational vision and by behaviors and actions that foster an impression that they and their mission are extraordinary. » (Conger, Kanungo et Menon, 2000 : 748) Ces personnes ont donc su mobiliser des masses impressionnantes de gens autour d'une seule et même vision, afin d'apporter des changements importants à leur société respective. De ce fait, le leader charismatique se différencie essentiellement des autres parce qu'il agit en tant qu'agent de changement et n'hésite pas à confronter le statu quo, pour que sa vision soit réalisée (Conger et Kanungo, 1998). Le leader charismatique occupe ainsi un rôle majeur à l'intérieur de la relation leader – adhérent². C'est d'ailleurs l'une des critiques faites par Beyer (1999), qui affirme que le leadership charismatique est trop souvent étudié comme une relation asymétrique, une forme de pouvoir détenue par une seule personne.

Pour sa part, Wasielewski affirme que ce leader possède un savoir-faire particulier qui est relié aux perceptions des émotions chez l'adhérent :

² En nous appuyant sur la terminologie utilisée dans la littérature nous avons choisi de nommer cet acteur (« follower » adhérent). En effet, le terme « follower » est l'appellation commune utilisée par la plupart des auteurs. Le terme adhérent précise qu'il s'agit bien d'une personne faisant le choix de soutenir et de prendre part aux activités du mouvement ou du parti parce qu'il adhère au projet, à l'idéologie mise de l'avant par le leader.

It is the charismatic's knowledge of the emotional organization of society that underlies his/her personal power. Combined with exceptional role-taking, skill and the ability to convey emotion «from the heart» the charismatic can coalesce followers into a potentially revolutionary force. (Wasiolewski, 1985 : 218)

Par conséquent, le charisme se traduit par la capacité du leader à reconnaître et à mettre en paroles et en actes les émotions ressenties par les adhérents. D'ailleurs, Zaleznik (1977) a montré que le leader charismatique se préoccupe beaucoup de ses adhérents et désire développer leur potentiel. Ainsi, le bien commun est pour lui plus important que son intérêt personnel. Toutefois, nous verrons que pour certains leaders cela n'est pas toujours le cas. En effet, il semble que ce type de leadership peut parfois tendre vers le narcissisme.

Selon Secretan, le principal rôle du leader serait d'inspirer les adhérents à l'aide d'une vision idéalisée du futur, voire même sacralisée :

« ... people sense a power beyond another human, a higher power, a divine influence that wells up from deep within, causing them to be infused with the breath of God. » (Secretan, 2004 : introduction p. xxxii)

Cette façon de concevoir son rôle accorde au leader une force quasi-surnaturelle. Cependant, Bennis et Nannus discutent plutôt du rôle du leader comme étant avant tout mobilisateur :

«... ils mobilisent les autres pour traduire l'intention en réalité et à suivre la ligne tracée. [...] le leader tire plus qu'il ne pousse les gens. Ainsi, le dirigeant exerce une influence en attirant et en stimulant les autres vers une vision passionnante de l'avenir. Il motive par identification plus que par le jeu des récompenses et des sanctions. » (Bennis et Nannus, 1985 : 71)

Le leader semble être une personne exceptionnelle selon certains auteurs. Toutefois, il semble que cela ne soit pas suffisant pour mobiliser les adhérents. Weber précise que le leader doit être soutenu dans son action pour que son autorité soit considérée légitime : « La validité effective de l'autorité charismatique repose en

fait entièrement sur la reconnaissance, à condition que celle-ci soit confirmée, par ceux qui sont dominés.» (Weber, 1908 / 1971; p. 350) Latour (1986), ainsi que Kouzes et Posner (1993) affirment que le leader obtiendra le soutien et la mise en action des adhérents seulement s'il est crédible à leurs yeux.

1.2.3 L'employé

Les recherches abordant le thème de l'employé dans la relation charismatique sont nombreuses (Gardner et Avilio, 1998 ; Haslame et Platow, 2001 ; Hautala, 2005 ; Howell et Shamir, 2005 ; Secretan, 2004 ; Tommerup, 1990 ; Weierner, 1997). Ces dernières s'intéressent surtout à la relation entre l'identité de l'adhérent et la perception qu'ils ont de leur leader. Elles traitent aussi de la dynamique relationnelle entre ces deux acteurs de l'organisation. Howell et Shamir (2005), pour leur part, proposent que si l'adhérent désire ressembler au leader et se modeler à son image, nous serons alors en présence d'une relation charismatique dite personnalisée. Cet attachement mimétique de l'adhérent envers le leader survient habituellement lorsque celui-ci n'a pas un concept de soi bien établi. Par contre, dans le cas où il s'agirait d'une relation charismatique socialisée, l'adhérent semble posséder un concept de soi mieux défini. Ce type d'employé soutient non seulement le leader mais aussi et surtout sa vision qui traduit ses valeurs et ses émotions profondes. Dans ce rôle de soutien, la personne agira alors parce qu'elle croit son action justifiée. Elle sera dévouée à la cause, non pas seulement parce qu'elle reçoit un salaire, mais parce qu'elle a le sentiment de participer à l'instauration d'un monde meilleur (Bass, 1985).

Secretan (2004) discute aussi du rôle de l'employé comme soutien. Toutefois, il met davantage l'accent sur le support émotionnel et spirituel apporté au leader : « inspiring the inspired » (Secretan, 2004 : 191). Cet aspect de la relation est important lorsque le leader ou le mouvement traverse des périodes plus difficiles. La participation des adhérents aux activités du mouvement est donc primordiale, puisqu'elle confirme la relation. Comme nous l'avons déjà mentionné, la

reconnaissance de ces acteurs est essentielle à l'autorité que détient le leader et ceci confirme qu'il y a bel et bien une relation transformationnelle.

1.2.4 La relation

À travers notre description des acteurs de la relation transformationnelle, nous avons pu comprendre qu'elle se base, en partie sur les compétences personnelles du leader, mais aussi sur la croyance des adhérents en son charisme :

«... on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme. » (Weber, 1908 / 1971 : 289-290)

Par conséquent, le processus d'influence est beaucoup moins unidirectionnel qu'il ne l'était dans la relation transactionnelle. Il ne s'agit plus seulement d'un leader dictant les règles et les consignes, mais d'un leader qui, sans une confirmation de son statut de la part de ses adhérents, possède peu ou pas d'influence. En ce sens, Ladkin (2006) affirme :

«The follower must believe in the leader's charisma. (...) the experience of charisma arises from the interaction between certain qualities perceived in the leader and the perception of the followers. » (Ladkin, 2006 : 173).

Le but de cette relation est de transformer les adhérents de manière à élever leur sens moral et éthique (Bass, 1985 ; Burns, 1978). Ainsi, ces derniers doivent réussir à changer leurs comportements et leurs attitudes afin d'obtenir une situation correspondant à la vision du leader; vision à laquelle ils se sont ralliés :

« charismatic leader attempts to create among followers a disenchantment or discontentment with the statu-quo, a strong identification with the future goal ». (Conger et Kanungo, 1998 : 174)

Ainsi, dans son discours le leader mettra l'emphasis sur l'urgence d'agir, la nécessité et l'importance de changer la situation actuelle. De plus, l'intensité de l'enjeu dans le contexte de changement peut accentuer le caractère héroïque et presque divin accordé aux leaders charismatiques (Ladkin, 2006).

L'effet transformateur de cette relation a donné lieu à un débat, à savoir s'il pouvait y avoir une différence entre le leadership transformationnel tel que décrit par Burns (1978) et Bass (1985) et le leadership charismatique présenté par Weber. Le leadership transformationnel se manifeste principalement par la capacité du leader à élever les besoins des «followers» au-delà de leur intérêt personnel. Les valeurs considérées dans le but visé par le mouvement sont alors partagées par l'ensemble des individus:

«The premise of this leadership is that, whatever the separate interests persons might hold, they are presently or potentially united in the pursuit of « higher » goals, the realization of which is tested by the achievement of significant change that represents the collective or pooled interests of leader and followers. » (Burns, 1978 : 425-426)

Ce type de leadership encourage l'autonomie de l'adhérent et un plus grand dévouement pour son organisation (Bass, 1985). Pour Conger et Kanungo, la perspective à partir de laquelle le phénomène du leadership est étudié semble la seule différence valable entre un leadership charismatique et un leadership transformationnel :

« From our vantage point, what distinguishes transformational from charismatic leadership has little to do with any fundamental differences in leader behavior or tactics but rather with the perspective from which the leadership phenomenon is viewed. The charismatic theories and research have measured leadership from the standpoint of perceived leader behaviour, whereas the transformation theories to date have concerned themselves primarily with follower outcomes. In the case of the transformational forms, this was the natural outcome of Burns's (1978) original conceptualization focusing on elevating follower needs and motives to the forefront of the leadership experience. On the other hand, the earlier formulations of charismatic leadership emerging from the fields of sociology and political science were concerned primarily with which leader behaviours and contexts induced follower responses. In essence, the two formulations of charismatic and transformation in the organizational literature are highly complementary and study the same phenomenon, only from different vantage points. » (Notre soulignement) (Conger et Kanungo, 1998 : 69)

Toutefois, il semble que les deux concepts répondent aux mêmes dynamiques relationnelles soit l'identification et la représentation. D'une part, si la rhétorique du message converge vers les valeurs et l'identité des adhérents, ceux-ci s'identifieront davantage au leader et à sa vision (Shamir, House et Arthur, 1993). D'autre part, parce que la mission transcende les émotions, les valeurs et l'identité des adhérents, ceux-ci s'en remettent au leader afin qu'il les représente auprès de personnes ou de groupes influents. Les adhérents communiquent leur appui par les applaudissements et les encouragements verbaux lors des discours ou des réunions. Lors des allocutions, le discours sera empreint d'histoires, de métaphores et d'analogies, afin de créer davantage de sens pour les adhérents (Forster et al. 1999). C'est ainsi que Martin Luther King, lorsqu'il énonça, en 1963, son fameux discours contre la ségrégation raciale, a pu toucher profondément la population noire :

«I have a dream that one day on the red hills of Georgia, sons of former slaves and the sons of former slaves owners will be able to sit down together at the table of brotherhood. » (Shamir, Arthur et House, 1994 : 33)

Ainsi, il a, par une forte rhétorique, su exhorter ses partisans et les mobiliser dans sa croisade pour l'intégration. La communication permet non seulement au leader d'influencer l'ensemble des individus, mais donne aussi une voix à sa vision et à son mouvement.

Les discours charismatiques n'ont pas toujours servi à promouvoir des causes justes. Certaines visions ont plutôt servi à nourrir des sentiments de haine et de destruction. En ce sens, Maccoby (2000), affirme que certains leaders tendent à croire que les mots ont le pouvoir de déplacer des montagnes et par conséquent voit leur impact sur les gens de façon démesuré et irrationnelle. Au cours de l'histoire des leaders politiques tels que Staline, Hitler ou Mao Tse-Tung et même ceux de mouvements sectaires ont mobilisé leurs adhérents vers la destruction d'autrui ou d'eux-mêmes (suicide collectif) :

«... individuality of the follower must be compromised in the 'transformational' process. This loss of a sense of individual agency coupled with overidentification with a larger-than-life vision can leave the follower 'ungrounded', and in extreme cases result in tragic acts of self – and other destruction. » (Ladkin, 2006 : 275)

Ce côté pervers de la relation transformationnelle serait, selon Kets de Vries et Miller, encouragé par le caractère narcissique du leader. Selon ces auteurs, il semble que le narcissisme soit l'une des forces qui poussent les individus vers des postes d'autorité. De là, certains leaders s'emploieront à «construire un climat constructif de participation et de responsabilisation» (Kets de Vries et Miller, 1992 : 444), tandis que d'autres useront d'une manipulation malsaine afin d'impliquer leurs adhérents dans une vision immorale de la réalité. Dans une telle dynamique relationnelle, ces derniers idéaliseront leur leader, faisant ainsi d'eux, des êtres omnipotents. Selon Sanskowsky (1995), nous pourrions expliquer, par le principe du transfert en psychanalyse, le fait que l'adhérent semble oublier ses besoins et ses valeurs propres afin de plaire au leader. C'est-à-dire que l'adhérent voit en son leader une figure parentale, ce qui l'amène à rechercher son approbation et à être très affecté par ses actions et ses comportements. Howell et Shamir (2005) ont

mentionné que dans la relation charismatique de type personnalisé, l'adhérent a un concept de soi mal défini et qu'il est plus influençable et donc plus vulnérable face à ce type de leader.

1.3 LA RELATION RÉCIPROQUE

1.3.1 L'environnement général et le contexte organisationnel

Contrairement à la relation transactionnelle, la relation de réciprocité est la plus récente et par conséquent la moins étudiée des relations leader – employé. Selon la littérature, elle semble apparaître pendant la période post-industrielle soit vers la deuxième moitié du 20^e siècle. Cette période est entre autres marquée par de grandes avancées technologiques, particulièrement au niveau de l'information et des communications (télévision, réseaux satellites, ordinateur, internet). De façon progressive, la société d'avant-guerre voit ses frontières communicationnelles s'effondrées et permet ainsi un échange plus facile et efficace avec le monde. C'est donc un regard porté sur le monde et sa diversité que la population vit à ce moment. On continue aussi d'explorer de nouveaux champs d'études, jusqu'ici impossible à étudier étant donné notre manque de connaissances et de support technologiques dans certains domaines (imagerie cérébrale, nanotechnologie, biotechnologie). Pearce (2004) affirme que deux forces de l'environnement incitent à repenser notre perception de la réalité organisationnelle :

«top-down pressures result from a more competitive and global environment causing firms to seek better ways to compete, bottom-up pressure faced by firms result from the changing nature of the workforce and the more highly educated workforce has greater knowledge to offer to organizations. Also today's employees desire more from work than just a paycheck; they want to make a meaningful impact, which is increasingly achieved through team-based knowledge work. » (Pearce, 2004 : 47)

De ce fait, les entreprises se tourneront vers de nouveaux modes de gestions plus participatifs. Tous les membres de l'organisation devront s'impliquer afin de garantir la survie et le bon fonctionnement de l'organisation. De plus, cette période post-industrielle force l'apparition des entreprises de service qui encouragent une utilisation plus efficace des nouveaux savoirs (Hatch, 2000). Les experts de différents domaines vont donc se réunir afin de conseiller davantage la société et les entreprises. Il s'agit donc ici de la création de ce que les chercheurs nomment l'entreprise organique (Weick, 1987). On parle aussi de « joint ventures », d'alliances stratégiques, d'organisation virtuelles (Hatch, 2000), de « *knowledge work* » (Pearce, 2004) ou, plus récemment, de communauté de pratique (Brown et Duguid, 2001). Ces organisations :

«... seront à l'avenir beaucoup plus petites, plus fluides et plus flexibles [...] avec des frontières invisibles ou absentes entre elles et leur environnement respectif. Les frontières entre les départements internes tels que les ventes, la production et l'ingénierie s'effondreront également... » (Hatch, 2000 : 38)

La relation de réciprocité, s'inscrit donc à la fois dans une société du savoir et de l'information, mais aussi dans un retour à la période «pré-industrielle ». Les individus deviennent les spécialistes d'un domaine bien précis, ce qui rappelle la période où l'artisan était le maître-d'oeuvre. De plus, afin d'être plus flexible et plus rapide à répondre aux nouvelles demandes du marché, on incitera l'implication des employés dans les décisions et dans les changements à faire. Il s'agit donc pour le leader et les employés de s'engager dans un rapport de collaboration, plutôt que de domination.

1.3.2 Le leader

Comme nous avons pu le constater, en plus d'évoluer dans un environnement complexe et dynamique, le leader de la relation de réciprocité doit composer avec une organisation réalisant des projets qui demandent une diversification des champs de connaissances. Par conséquent, il devient difficile pour celui-ci de posséder à lui

seul l'ensemble de l'expertise requise. Il est donc nécessaire pour le leader de s'entourer d'un personnel responsable et compétent, capable de voir et de participer au bon fonctionnement des projets. Il est donc évident que d'agir en tant que coordonnateur sera pour ce leader l'un de ses principaux rôles (Manz, Henry et Sims, 1987).

Du fait qu'il n'est plus celui qui voit à la réalisation de chacune des unités de production, Manz, Henry et Sims (1987) affirment que le leader doit démontrer des compétences de «self-leadership», afin d'être un exemple pour développer chez ses employés ces mêmes aptitudes. Ces compétences comprennent premièrement, l'adoption de comportements qui encouragent la gestion de soi et de son propre environnement de travail. Ceci renvoie, selon les auteurs, à l'évaluation de soi et de ses buts. D'être capable de s'auto-motiver en s'attribuant ses propres récompenses et ses propres punitions ou ses propres critiques. Deuxièmement, le «self-leadership» engage la «cognitive-focused strategies». Cette compétence est traduite par l'action de faire la tâche à sa façon, de manière à en tirer une satisfaction personnelle qui lui soit intrinsèque (Manz, Henry et Sims, 1991).

Non seulement le leader sera un exemple en terme de «self-leadership», mais il motivera encore davantage ces compétences par l'empowerment. Ce processus est défini par Conger et Kanungo (1988) de la manière suivante :

«...empowerment deals with participative management techniques such as management by objectives, quality circles, and goal setting by subordinates as the means of sharing power or delegating authority. »
(Conger et Kanungo, 1988 : 473)

Plus récemment, dans le cadre d'une étude sur les communautés de pratiques, Lainesse (2003) ajoute que le rôle du leader, qu'elle nomme «personne pivot», est de favoriser la création, l'échange et le renforcement de connaissances. Pour terminer, nous ajoutons qu'il est aussi celui qui conçoit et initie le projet et apporte les ressources financières nécessaires à sa réalisation. Il a donc aussi des caractéristiques entrepreneuriales.

1.3.3 L'employé

Comme le mentionnent Kouzes et Posner (1993) : «When people do things with their heads rather than by hands, they rebel at being controlled and demand to be in control themselves. » (Kouzes et Posner, 1993: 7)

Les employés sont engagés dans cette relation à titre d'experts, de spécialistes ou de professionnels afin de concrétiser un projet demandant innovation ou créativité. Ils ne sont donc plus considérés comme de simples «followers» agissant seulement selon les demandes et les consignes du leader. Ainsi, les auteurs Kouzes et Posner (1993) nomment ce nouveau type d'acteur en tant que constituant de la relation, car ils en sont vraiment «partie prenante» et «co-constructeurs» :

«Constituents are not ordered in rank; everyone has a voice, regardless of job and social status. Constituents play a significant part in the success of the enterprise. They are more than just followers of someone else's vision and values. They are participants in creating them. » (Kouzes et Posner, 1993 : 7)

Ainsi, cette nouvelle forme de relation leur demande de s'impliquer davantage au niveau de l'influence qu'ils peuvent avoir envers les membres de leur équipe (Pearce, 2004).

Par ailleurs, il semble que le niveau d'influence peut varier selon le type de connaissances détenues (Mintzberg, 1983). En effet, si l'expertise que les constituants possèdent est considérée comme plus critique au succès du projet, la position qu'ils occupent sera certainement plus stratégique. Cependant, Pearce (2005) fait allusion au concept d'interdépendance, c'est-à-dire au fait que la tâche de chacun a une influence directe ou indirecte sur celle de l'autre ou des autres. Ce qui par conséquent, provoque un leadership plus partagé et du même coup un niveau d'influence qui ne varie pas nécessairement selon l'expertise du constituant.

1.3.4 La relation

À partir de la dynamique relationnelle engendrée par le rôle de chacun des acteurs, nous avons décidé de nommer ce troisième et dernier type de relation : relation de réciprocité. Selon la littérature, le terme réciprocité dépend de l'influence et du pouvoir qui semblent davantage partagés entre leader et employés. Ce partage découle en parti du concept d'interdépendance défini par certains auteurs (Pearce, 2004; Pearce et Manz, 2005) ayant abordé le leadership à l'intérieur des équipes d'experts.

Premièrement, il y a interdépendance entre le leader et les constituants. Le projet ne peut se réaliser sans les ressources financières du leader et l'expertise des constituants. Selon Burke (1986), cette dépendance entre ces deux types d'acteurs fait en sorte que le pouvoir de chacun est mutuellement limité. Ainsi, la réciprocité de la relation se traduit davantage dans l'échange du pouvoir entre leader et constituants (Bennis et Nannus, 1985 : 70) :

«... le pouvoir se commue en une unité d'échange : une monnaie active et évolutive dans les transactions créatives, productives et humaines. Les leaders efficaces finissent par récolter la moisson de leurs efforts par le simple jeu de la réciprocité du pouvoir : la mobilisation. Ainsi circule le pouvoir du dirigeant au dirigé et du dirigé au dirigeant. »

Deuxièmement, Pearce (2004) affirme qu'il y a une interdépendance entre les constituants variant selon la complexité du projet, ainsi que le niveau de créativité demandé pour sa réalisation. En effet, plus le projet sera laborieux, plus il demandera aux experts de se consulter afin que leurs actions n'entrent pas en conflit les unes avec les autres, mais qu'elles aillent plutôt vers un objectif commun, qui se traduit surtout par l'innovation.

Étant donné qu'il y a présence d'une forte dépendance entre les différents acteurs, il semble que la relation de réciprocité prend davantage l'apparence d'un partenariat. Par conséquent, «l'ajustement mutuel» (Kouzes et Posner, 1993 ; Mintzberg, 1982) et la confiance mutuelle (Meyerson, Weick et Kramer, 1996) seront les processus

par lesquels leader et constituants pourront coordonner leurs efforts afin d'innover. Ces processus pourront se faire à travers les différentes discussions et délibérations lors de la réalisation du projet.

Même si les auteurs semblent d'accord sur le fait que la relation de réciprocité engage une forme de partenariat, il est clair selon Pearce (2004) que ce type de leadership réunit d'autres genres de relations :

« Shared directive leadership might also be expressed in conversation as peers test each other with a directive give and take about how to approach assignments, allocate roles, or resolve conflicting points of view [...] shared transactional leadership in a team of knowledge workers might, for example, be expressed through collegial praise for contributions. Colleagues might also award valued assignments or recommend financial distributions based on individual or team-level attainment of milestones, quality targets, or other key performance metrics. [...] transformational leadership adopts a more symbolic emphasis on commitment to a team vision, emotional engagement, and fulfillment of higher-order needs such as meaningful professional impact or desires to engage in breakthrough achievements. [...] Shared empowering leadership emphasizes building self-influence skills that orchestrate performance while preserving autonomy. » (Pearce, 2004 : 53-54)

Malgré la relation réciproque que partagent les différents acteurs (leader et employés) dans l'élaboration d'un projet, il semble essentiel, selon Locke (2003), de reconnaître la position du leader formel. Barnard (1938), de son côté, avait lui aussi mentionné la nécessité pour l'organisation d'avoir en son sein une personne qui puisse présenter la vision et prendre la responsabilité des prises de décisions en situations d'incertitudes.

Ainsi, d'un côté nous avons le pouvoir provenant de l'expertise et d'un autre côté, nous avons celui accordé par le statut hiérarchique dans l'organisation (pouvoir formel du leader). Selon Külh, Schnelle et Tillmann (2005):

«Both sides are connected through the power relationship. Even those who seem to have no power at all can have an interest in maintaining the relationship. Power is based on controlling important zones of uncertainty. Paris-based organizational sociologists Michel Crozier and Erhard Friedberg (1980) have described some typical examples:

- Hierarchs derive their influence from the authority to set formal organizational rules, which expand or restrict their subordinates' fields of activity.
- Experts such as it professionals or marketing specialists hold influential positions because they command specialized knowledge which is relevant to the organization.
- The power of organizational units that function as relay points to the outside world derives from their privileged access to customers, key suppliers, important cooperation partners or influential government offices.
- Gatekeepers, for example secretaries or personal assistants, draw power from controlling important internal channels and information sources. » (Külh, Schnelle et Tillmann, 2005 : 183)

Enfin, nous avons abordé, dans la précédente revue de littérature, trois relations leader – employé : Premièrement, la relation transactionnelle, apparue durant la révolution industrielle, est surtout présente dans les grandes bureaucraties. Le maintien de cette relation est garanti et formalisé par le contrat d'emploi établissant les conditions de rémunérations et de productions. Deuxièmement, la relation transformationnelle que nous retrouvons surtout au sein des mouvements sociaux ou des partis politiques, s'est révélée comme l'une des premières formes d'opposition aux valeurs capitalistes établies durant la révolution industrielle. Ici, les adhérents s'identifient au leader charismatique, porte-parole des valeurs et de la vision du groupe. L'ultime but de cette relation est l'atteinte d'un idéal commun. Troisièmement, la relation réciproque, émergeant durant le dernier siècle au coeur des divers développements scientifiques et technologiques, se retrouve à l'intérieur des entreprises dites organiques. Leader et experts travaillent ici en étroite collaboration pour l'élaboration d'un projet créatif et innovateur. Ils semblent de plus exister un certain partage du pouvoir entre les acteurs (leader et experts) tout dépendant de l'expertise et du niveau de responsabilités demandés. Finalement, ces trois relations peuvent être résumées dans le tableau qui suit.

Tableau 1 : Les trois relations leader - employé

		Transactionnelle	Charismatique	Réciproque
Auteurs		Taylor 1911 Fayol 1916 Barnard 1938 Zaleznick, 1977 Burns, 1978 Bass, 1985	Weber 1908 Burns, 1978 Bass, 1985 Bennis et Nannus, 1985 Howell (1987 / 1988) Conger, Kanungo, 1998 Howell, Shamir, 2005	Mintzberg, 1982 Bennis et Nannus, 1985 Manz et Sims, 1987 Kouzes et Posner, 1993 Pearce, 2004 Manz et Pearce, 2005
Contexte		Début du 20 ^e siècle Révolution industrielle	Moitié du 20 ^e siècle Approches sociaux techniques / remise en question du capitalisme	Fin du 20 ^e siècle Société d'experts / société du savoir et de l'information
Type d'organisation		Bureaucratie	Mouvements sociaux Partis politiques	Entreprise organique Centre de recherche Communauté de pratique
Leader	Nom	« Leader rationnel »	« Héros / Leader visionnaire »	« leader / coach »
	Rôle	Motiver	Mobiliser	Amener les gens à s'autogérer
	Source de l'autorité	Autorité légale / formelle	Crédibilité attribuée par l'adhérent	Statut d'initiateur du projet. Entrepreneurship Compétence
Employé	Nom	« Follower » (employé)	« Follower » (adhérent)	«Constituant»
	Rôle	Faire les tâches pour lesquelles il est engagé.	Soutenir le leader et sa vision. Participer aux activités du mouvement ou du parti	Fournir son expertise dans la réalisation du projet.
Relation	But	Performance de l'organisation	Transformer l'adhérent. Avenir meilleur ensemble	Créer, innover dans un projet, d'une organisation temporaire.
	Dynamique / influence	Transaction	Identification / représentation	Partenariat
	Communication	Transmission des règles et des consignes	Exhortation : discours / rhétorique	Discussion / délibération

Chapitre 2 : Problématique et cadre théorique

À la suite de la recension des écrits, nous pouvons dire qu'il existe, de manière générale, trois types de relations leader – employé. Tout d'abord, nous avons la relation transactionnelle présente dans les grandes bureaucraties. La relation transformationnelle, observable principalement à l'intérieur des partis politiques et des mouvements sociaux. Finalement, la relation de réciprocité que nous pouvons reconnaître dans ce que la littérature nomme l'entreprise organique. Dans le secteur des communications, on retrouve fréquemment des entreprises qui fonctionnent par projet (publicité, organisation d'événements, consultations, etc.). Or on connaît peu les modalités du leadership, de la relation leader – employé dans ce genre d'organisation. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons inventorié la typologie des configurations structurelles. Il nous est alors apparu que l'adhocratie est sans doute la forme d'organisation qui s'apparente le plus au type d'entreprise par projet qui nous intéresse. C'est cette forme d'organisation que nous présenterons dans la section suivante.

2.1 L'ADHOCRATIE

Dans son livre : *Structure et Dynamique des organisations* (1982), Henry Mintzberg tente de décrire les différentes configurations possibles que les organisations peuvent prendre. À travers son étude il définit un style particulier d'organisation, c'est-à-dire l'adhocratie :

«une structure très organique avec peu de formalisation du comportement : une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation; une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, et à les déployer en petites unités (groupe projets) pour la réalisation du travail; une utilisation importante des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel (qui est le mécanisme de coordination principal) à l'intérieur des équipes et entre les équipes; et une décentralisation sélective vers ces équipes et à l'intérieur de ces équipes, qui sont situées à divers endroits de l'organisation et regroupent divers « assortiments » de cadres hiérarchiques et d'experts opérationnels.»
(Mintzberg, 1982 : 376-377)

L'adhocratie, qui nécessite une structure organique, apparaît dans un environnement à la fois complexe et dynamique. Cette forme d'organisation peut prendre deux arrangements possibles, soit opérationnel ou administratif. La forme opérationnelle tend à se rassembler de façon à former des firmes conseils ou des sociétés de services. Ces entreprises travaillent donc essentiellement pour une autre organisation et chaque client correspond à un nouveau projet. En ce qui concerne la forme administrative, elle est plutôt au service de l'organisation et d'un client externe. On peut penser au centre de développement et de recherche à l'intérieur des grandes entreprises de fabrication.

La survie de cette organisation dépend de l'innovation qu'elle apporte pour chacun de ses projets. Selon l'auteur, l'innovation fait référence au refus de travailler à l'intérieur d'une routine établie et de refuser toute forme de standardisation. Ainsi, l'adhocratie est une forme très complexe d'organisation, mais en même temps très peu structurée formellement. À chaque nouveau projet, correspond une nouvelle approche, ce qui limite toute standardisation. On retrouve cette forme d'organisation dans les entreprises de création par exemple les plateaux de cinéma, les entreprises de création d'événements. En somme, là où le produit est à chaque fois unique, créé sur mesure en fonction d'une demande spécifique.

L'impossibilité de standardiser fait en sorte que le processus de coordination entre les membres revient directement à ceux qui ont le savoir. Ainsi, il y a souvent présence d'une multitude de responsables de projet, de responsables de fonction ou de cadres intégrateurs à l'intérieur de ces organisations. Ils servent essentiellement d'agents de liaison entre les différents experts ou groupes d'experts. Très souvent, ils sont eux-mêmes experts et travaillent avec l'équipe à la réalisation du projet :

«...les cadres deviennent des membre à part entière des groupes de projets où ils travaillent, investis d'une responsabilité spéciale de coordination. Mais en cette capacité, ils agissent plus comme pairs que comme supérieurs, et leur influence vient plus de leur expertise et de leurs capacités de relations interpersonnelles que de leur position.»
(Mintzberg, 1983 : 383)

Comme les différences entre les niveaux hiérarchiques s'estompent, il n'est plus important de distinguer ceux qui ont le pouvoir formel de décider (line) de ceux qui ont un rôle de conseiller (staff). Par ailleurs, Mintzberg (1982) précise que cela peut être une source de conflits puisqu'il y a renégociation dans les relations de travail et dans la renégociation du pouvoir entre les experts. Ainsi, le leader de cette organisation :

«...doit être maître en relations humaines capable d'utiliser la persuasion, la négociation et la coalition et tout ce qui peut amener à rassembler les individus en équipes multidisciplinaires fonctionnant sans à-coup ». (Mintzberg, 1982 : 389)

Son rôle consiste aussi à piloter le projet, c'est-à-dire que le projet soit réalisé dans les temps et selon les coups prévus. Toutefois, Mintzberg (1982) précise que le rôle le plus important du leader est sans doute «d'assurer la liaison avec l'environnement externe» (Mintzberg, 1982 : 389). Surtout dans le cas de l'adhocratie opérationnelle qui doit sa survie au prochain projet proposé par de nouveaux clients.

2.2 LA PROBLÉMATIQUE

Ce texte de Mintzberg (1982) définit bien la structure organisationnelle de l'adhocratie (entreprise organique, composée d'experts, travaillant à la réalisation d'un projet et absence presque totale de hiérarchie). Cependant, nous en savons encore très peu sur la dynamique relationnelle du leadership qui s'y déroule. On nous dit seulement que le mécanisme de coordination est l'ajustement mutuel. Il semble que, jusqu'à ce jour, aucune étude n'ait tenté de définir cette relation. Nous pensons que par son originalité structurelle et sa fréquence d'apparition dans le domaine des communications, l'adhocratie est un sujet d'étude pertinent. Ainsi, la question de recherche qui nous intéresse concerne essentiellement la définition du leadership sous l'angle de la relation leader – employé et se formule comme suit :

Comment se définit la relation leader - employé à l'intérieur d'une adhocratie?

Étant donné que l'adhocratie adopte un style d'entreprise plutôt organique. Dans la description qu'en fait Mintzberg en 1982, nous pensons qu'elle devrait présenter un type de relation qui s'apparente à celle que nous avons qualifié de réciproque. Cependant avant de faire une telle affirmation, il nous semble opportun d'aller documenter sur le terrain les relations leader – «follower» dans ce contexte organisationnel particulier.

2.3 LE CADRE THÉORIQUE

D'après Fairhurst (2000), la pluralité des points de vue dans la littérature sur la communication et celle sur le leadership fait naître certaines dualités dans les façons d'aborder le leadership. Nous avons été particulièrement intéressée par la dualité concernant : «transmission views and meaning-centered views of communication» (Fairhurst, 2000 : 385). Dans un premier temps, la «transmission view» signifie que les messages reçus sont assimilés tels qu'ils nous sont envoyés : «...communication becomes a tangible substance that flows through the organization conceived as a container.» (Fairhurst, 2000 : 385) Cela nous renvoie donc au mode émetteur – transmetteur en communication. Tandis que «meaning-centered views» est vu selon Fairhurst (2000) :

«... meaning-centered view casts leaders and constituents as practical authors and coauthors. Practical authors exert choice over unchosen conditions whenever one linguistic formulation is chosen over possible others. » (Fairhurst, 2000 : 386)

Cette dualité a comme effet de présenter le leadership soit comme un monologue («transmission view») ou soit comme un dialogue («meaning-centered view»). Dans un premier cas, le leader est celui qui interprète et construit la réalité pour l'employé :

«A monologic approach conceives of members as largely surrendering their right to make meanings by virtue of their employment contract within a hierarchical organization. » (Fairhurst, 2000 : 386)

Dans le cas du leadership vu comme un dialogue, cette vision est davantage liée à un modèle interactionniste. Leader et employés co-construisent leur réalité et leur vision à travers le dialogue. «There is no leader or constituent, only individuals engaged in a dialogue of conversing and listening. » (Fairhurst, 2000 : 388)

De plus, grâce à nos lectures concernant la relation et la communication, nous avons aussi appris que le point de vue interactionniste montre que la relation est définie à travers nos interactions. Ainsi, afin de pouvoir décrire la relation leader – employé nous avons relevé quelques dimensions importantes des interactions dans les relations interpersonnelles.

Kemper et Collins (1990), qui ont étudié les «microinteractions», notent trois dimensions importantes de celles-ci. Il y a d'abord la tâche, qui concerne essentiellement le contenu de l'interaction : ce dont on parle. Toutefois, il y a aussi en filigrane le pouvoir et le statut³, qui sont les deux dimensions négociées à travers l'interaction. Selon eux, le pouvoir se remarque dans la façon dont les gens réussissent à faire faire aux autres ce que eux-mêmes ne veulent pas faire. En interagissant, les partenaires élaborent leur relation de pouvoir. Le statut, quant à lui, est tout ce que l'on partage en terme d'émotions (affects) dans notre relation avec l'autre. En interagissant, on définit la couleur affective de notre relation.

L'identité est aussi un élément important relié aux relations interpersonnelles. D'un point de vue interactionniste, Lipiansky (1990) montre que l'identité : «est à la fois la condition, l'enjeu et la résultante d'un grand nombre de communications sociales» (Lipiansky, 1990 : 31). Dans son texte : *L'identité dans la communication* (1990), l'auteur affirme que les sujets se définissent sans cesse dans un rapport à l'autre en

³ Nous avons traduit le terme statut par celui de l'affect, qui selon les descriptions données par les auteurs Kemper et Collins, définit beaucoup mieux le concept puisqu'il fait référence aux émotions vécues dans la relation.

tendant de reproduire l'image qu'ils ont d'eux et celle qu'ils désirent projeter chez leur interlocuteur :

«...le sujet n'accède à la conscience de son identité que dans un rapport à autrui où il dépend intrinsèquement de l'autre pour sa propre définition.» (Lipiansky, 1992 : 138)

De là, s'ensuit une quête vers la reconnaissance de leur identité, puisque l'interlocuteur, selon le rôle et l'importance qu'il a aux yeux du sujet, détient le pouvoir de confirmer ou de remettre en cause son identité. Ainsi, cette quête de reconnaissance suivra différentes tangentes correspondant aux divers besoins identitaires du sujet ressentis tout au long de la relation : besoin d'existence, besoin d'intégration, besoin de valorisation, besoin de contrôle et besoin d'individualisation. Selon l'auteur, la quête de reconnaissance : «est à la fois l'un des moteurs inconscients de la communication et l'un des processus fondamentaux par lesquels se construit l'identité» (Lipiansky, 1990 : 34). Par conséquent, dépendant de la durée de vie du groupe, les besoins agiront telles des forces ayant comme résultante la conscience de soi selon des rapports complémentaires («miroir du moi, double, alter ego») ou symétriques («autre, étranger, adversaire») avec l'autre.

Dans le cas des relations leader – employé, il est intéressant de regarder comment pour chacune des relations identifiées ces différentes dimensions interviennent dans les interactions.

2.3.1 La relation transactionnelle

L'émergence de cette relation, comme nous l'avons déjà mentionné, est favorisée par l'entreprise productrice de différents biens de consommation. La production englobe un ensemble de tâches étant prédéfinies par la sphère stratégique (leader) et effectuées selon un cadre de réalisation très limité. Cette situation ne concède évidemment pas beaucoup de marge de manœuvre pour celui qui accomplit la tâche en question. Alors la communication prend davantage les apparences d'un monologue que d'une véritable conversation, puisque le contenu de l'interaction

concerne essentiellement les règles et les consignes reliées à l'accomplissement de la tâche. Dans cette perspective très «top down» des organisations, Gioia et Chittipeddi (1991), expliquent ce phénomène par le «sensemaking» et le «sensegiving». La sphère stratégique conçoit et traduit pour les membres ce qu'elle doit penser relativement à l'organisation et à sa façon de performer.

La performance et la réussite d'un tel genre d'organisation passe entre autre par l'habileté du leader à faire faire la tâche, le plus efficacement possible, par les employés. Il mettra en action tout ce que son rôle implique dans le but justement de rencontrer les critères de performance. Alors, il emploiera des méthodes telles la rémunération du travail, la coercition en plus de toute l'autorité dont il dispose pour engager ou congédier une personne. À ce niveau, Kemper et Collins (1990) affirment que le contenu des interactions engagées dans ce genre de relation concerne essentiellement la dimension du pouvoir et non celle de l'affect. Étant donné que la relation est établie d'après les critères formels du contrat d'emploi, il est peu probable que le «follower» renégocie ce mode d'interaction. En effet, comme ce contrat définit les termes d'engagement, donc les modalités relationnelles auxquelles seront confrontés le leader et les employés, chacun des acteurs performe dans son rôle respectifs selon des scripts prédéfinis (Goffman, 1974). Par ailleurs, la renégociation pourrait, elle aussi, se faire en mode formel par un syndicat, ce qui serait le seul moyen pour les «followers» de renégocier les termes de l'entente.

Cette relation, comme nous l'avons mentionné, est définie selon des tâches, des statuts et des interactions très formelles. De plus, il est clair que les acteurs sont réunis pour produire des biens de consommation, il est donc fort probable que la relation dure un certain moment (en terme d'années). Par conséquent, l'identité du leader et des employés sera sûrement vécue à travers l'ensemble des besoins identitaires définis par Lipiansky. Cependant, comme il n'y a pas une réelle interaction entre le leader et les employés, il est clair qu'il sera plus aisé pour ce dernier de répondre à ses besoins identitaires, puisque les employés sont limités dans l'expression de leurs propres besoins. Comme par exemple, au niveau du

besoin d'exister qui, selon Lipiansky (1992) est : «l'attente la plus fondamentale» (Lipiansky, 1992 : 143) ressentie par les personnes. Cela correspond à l'acte d'être visible et d'être écouté de la part des autres. Les employés se doivent d'écouter lorsque leur patron parle, parce que la tâche dépend de ses directives. D'un autre côté, ce besoin d'existence ne sera pas aussi facilement comblé de la part des employés, étant donné leur simple statut d'exécutant. La résultante de cette relation sera nécessairement la complémentarité dans leur rôle, c'est-à-dire leader versus employé qui n'entre pas en compétition, mais dans un rapport de dominant dominé.

2.3.2 La relation transformationnelle

Dans la relation transformationnelle, la tâche concerne la réalisation d'une vision commune. Les interactions seront teintées de la vision et surtout des valeurs qui la fondent. En effet, puisque ces valeurs communes sont la raison fondamentale pour laquelle les gens sont en relation. Cependant, la tâche concerne aussi la représentation de cette vision auprès des différentes instances. Il faut donc que le groupe déploie une certaine force afin de faire approuver cette vision. Selon Latour (1986), la force des groupes se traduit davantage par l'apport de chacun dans le rôle qu'il tient auprès de l'autre. Tous les acteurs doivent donc sans cesse actualiser ce rôle dans leurs interactions pour donner une force au groupe et ainsi aboutir au but ultime qui est la reconnaissance de la vision. Dans la communication du leader, cette actualisation se fait entre autres par le discours et la rhétorique, afin de rendre presque tangible la vision défendue. De leur côté, les adhérents applaudissent, encouragent, écoutent et participent activement aux rassemblements.

Les interactions à l'intérieur de la relation transformationnelle se négocieront selon les dimensions du pouvoir et de l'affect. D'un côté, le leader narcissique peut manipuler (dimension du pouvoir) ses adhérents en profitant de leur incrédulité pour accomplir ses fins personnelles. Ce qui correspond au type de charisme personnalisé de Howell et Shamir (2005). Dans une perspective communicationnelle, l'agir stratégique proposé par Habermas (1981) nous indique justement que dans la communication il y a cette intention cachée, où l'interlocuteur

agit davantage en tant que stratège pour arriver à ses fins. D'un autre côté, il y a l'agir communicationnel qui présente l'interlocuteur comme emphatique au besoin des autres. Ainsi, cette autre perspective de la communication correspondrait à ce que Howell et Shamir (2005) présentent comme le charisme socialisé. En somme, nous pensons que la négociation se passe davantage au niveau de l'affect, puisque les adhérents s'engagent et participent de manière volontaire à une cause qui correspond à leurs valeurs profondes et n'ont donc pas besoin d'incitatifs reliés à la dimension du pouvoir.

Les acteurs se présentent donc l'un à l'autre avec leur identité propre et forme ensemble un groupe uni par les mêmes valeurs et lié dans une vision commune. D'après les exemples historiques que nous avons, cette relation peut durer assez longtemps (Martin Luther King, Gandhi, etc.). Cependant, les besoins de contrôle et d'individuation pourront devenir des sources de conflits majeurs pour le groupe où le « nous social » est très valorisé. Par exemple, les membres pourraient se sentir brimés dans leur autodétermination (besoin de contrôle) par un leader qui veut contraindre leur avenir. De plus, certains membres ayant un fort besoin d'individuation voudront s'exprimer personnellement au-delà de la cause commune.

Les interactions peuvent aussi être teintées du besoin de valorisation qu'exprime le leader. Selon Lipiansky (1992) : «Le souci de valorisation amène chacun à mettre en avant les aspects de son identité qui lui semblent les plus propres à susciter l'approbation, l'estime ou l'admiration» (Lipiansky, 1992 : 148). Ainsi, à travers son rôle de porte-parole, le leader charismatique s'efforcera de correspondre à cette image idéalisée construite par les adhérents. De plus, selon les rites de l'interaction décrits par Goffman (1973), les gens essaient toujours de répondre à ce que les autres attendent d'eux. Le leader s'efforcera alors de se comporter en héros, en modèle. Il utilisera alors des stratégies de séduction pour motiver l'engagement des adhérents.

2.3.3 La relation réciproque

Dans le cas d'une relation réciproque, l'enjeu concerne la réalisation d'un projet innovateur. La tâche à accomplir est répartie selon le domaine d'expertise des spécialistes y prenant part. Le projet est présenté par le leader de l'organisation aux différents experts, il est donc le premier à lui donner une interprétation et un sens. Toutefois, les employés, dans leur qualité d'experts, feront également le même effort d'interprétation, se servant de ce qu'ils savent (expériences passées et connaissances du domaine) pour donner à leur tour des suggestions. Il s'agit ici du même principe déjà énoncé de «sensemaking» et de «sensegiving» de Gioia et Chittipeddi (1991), mais cette fois-ci, au lieu de l'appliquer dans une simple logique «top-down», nous pensons que les interprétations faites par l'ensemble des acteurs (leader et employés) devraient s'organiser selon un processus «top-down et bottom-up» tout au long du projet. Ainsi, nous croyons que les discussions concernent alors davantage la façon dont chacun peut contribuer à la réalisation du projet. Chacun se préoccupant de son implication et de comment cette implication contribue ou interfère avec les objectifs du leader ou avec les idées de ses collègues.

Nous pensons que le pouvoir et l'affect seront deux dimensions négociées durant les délibérations entre leader et employé. D'une part, les interactions peuvent porter sur certaines décisions importantes concernant le projet. Le leader doit donc user de son autorité (dimension du pouvoir) en tant qu'entrepreneur pour prendre la responsabilité de la décision. D'un autre côté, comme le projet s'insère dans un processus de création et d'innovation, il faut que les gens possèdent une certaine liberté d'expression, une marge de manoeuvre (dimension du pouvoir). Ils doivent aussi se sentir libre d'exprimer leurs idées, donc se sentir accepté par les autres (dimension de l'affect). De plus, puisqu'il partage la même passion, c'est-à-dire la réalisation d'un projet commun, nous pouvons penser qu'il s'y produit une certaine effervescence dans les émotions vécues (dimension de l'affect) et partagées lorsque le projet prend forme.

Dans leur quête identitaire respective, leader et employés seront partagés entre plusieurs besoins. Premièrement, comme il s'agit d'experts travaillant ensemble, nous pensons que certaines stratégies seront mises de l'avant afin que leur besoin de valorisation soit comblé. Par exemple, il est possible que l'on offre à l'employé l'opportunité d'intervenir seul dans son domaine d'expertise pour montrer ce qu'il vaut aux yeux des autres. Deuxièmement, le besoin de contrôle des employés entrera peut-être en conflit avec le besoin d'exister et d'intégration du leader. Par exemple, il y aurait d'un côté, les experts désirant mener à bien leur travail, de façon autodéterminée (besoin de contrôle) et de l'autre, le leader qui pourrait ne pas laisser ce besoin de contrôle s'exprimer puisqu'il veut jouer le rôle de l'expert et du patron. Troisièmement, le besoin de d'individuation qui requiert du temps pour s'exprimer peut ne pas l'être, compte tenu du court moment où les gens travailleront ensemble dans ce genre de projet. Ainsi, peut-être refouleront-ils ce besoin pour éviter les conflits⁴ et pour ne pas mettre en péril la réalisation du projet.

2.3.4 La relation à l'intérieur de l'adhocratie

Comme nous l'avons déjà mentionné, la relation leader – employé d'une adhocratie n'est pas, à notre connaissance, un concept défini dans la littérature. Bien que l'on sache que la tâche concerne l'élaboration de différents projets où les acteurs doivent s'ajuster mutuellement pour réussir à coordonner leur action. Nous ne savons toutefois pas comment ces tâches sont discutées, ni comment sont négociées les relations de pouvoir et les relations affectives dans cette relation. Il en est de même pour la dimension identitaire, d'où l'on ne sait pas comment et quelle est l'identité construite par les acteurs durant leurs interactions. Cependant, à partir des connaissances que nous avons réunies jusqu'à présent, sur sa structure organisationnelle et sur la définition des rôles joués par les différents acteurs, nous sommes tentée de croire, mais sans pouvoir porter de conclusion, que la dynamique relationnelle pourrait ressembler à celle décrite dans la relation réciproque.

⁴ Selon Lipiansky (1992 : 154) : « L'impression qui domine est que, pour arriver à l'individuation, il faut entrer en conflit avec le groupe afin d'échapper à sa pression uniformisante et aliénante »

Nous venons donc de voir qu'il y a plusieurs dimensions (tâche, pouvoir, affect, identité) impliquées dans les relations interpersonnelles. La relation transactionnelle, conséquemment à une tâche prédéfinie et limitée par le leader, est négociée essentiellement au niveau du pouvoir. Par contre, les relations transformationnelle et réciproque sont pour leur part, négociées autant au niveau du pouvoir et de l'affect. Leurs dimensions ne sont toutefois pas discutées de la même façon. L'une porte sur une vision, donc un projet à long terme impliquant des valeurs profondes (relation transformationnelle). L'autre implique un projet à court terme, avec plusieurs experts (relation réciproque). Finalement, nous avons vu que la relation dans une adhocratie était un concept que nous ne comprenions pas encore très bien. Il nous sera donc impossible de qualifier la dynamique relationnelle de cette forme d'organisation tant que nous n'aurons pas trouvé une réponse à notre question de recherche. Ainsi, vous verrez dans le tableau suivant les principaux points résumés de notre cadre théorique. Ce tableau servira aussi de guide pour l'élaboration de nos grilles d'entrevues et d'observations.

Tableau 2 : Les quatre modalités de relation leader – employé

			???	Transactionnelle	Charismatique	Réciproque
Type d'organisation			Adhocratie	Bureaucratie	Mouvements sociaux Partis politiques	Entreprise organique Centre de recherche Communauté de pratique
Leader	Nom		Leader «intégrateur» (Mintzberg, 1982)	« Leader rationnel »	« Héros / Leader visionnaire »	« Leader / coach »
	Rôle		Agent de liaison entre les experts et l'environnement externe Entrepreneur	Motiver : coercition versus récompense	Mobiliser	Amener les gens à s'autogérer
	Source de l'autorité		Autorité légale (position) Expertise Habilités interpersonnelles	Autorité légale / formelle	Crédibilité attribuée par l'adhérent (Kouses et Pozner, 1993)	Autorité légale Statut d'initiateur du projet. Entrepreneurship Expertise
Employé	Nom		Experts Employés de soutien	« Follower » (employé)	« Follower » (adhérent)	« Constituant »
	Rôle		Fournir son expertise pour un projet. Faire les tâches pour lesquelles il est engagé (employés de soutien)	Faire les tâches pour lesquelles il est engagé.	Soutenir le leader et sa vision. Participer aux activités du mouvement ou du parti	Fournir son expertise pour un domaine précis dans un projet.
Relation	But		Innovation, projets sur mesure	Performance de l'organisation	Transformer l'adhérent et la société. Avenir meilleur ensemble	Créer, innover dans un projet, une organisation temporaire.
	Dynamique / influence		???	Transaction	Identification / représentation	Partenariat
	Communication		«Ajustement mutuel» ?	Transmission de règles et des consignes	Exhortation : discours / rhétorique	Discussion /délibération
	Dimensions l'interaction	Tâche	Toujours nouvelle ???	Spécifique	Se rapporte à la vision	Réalisation du projet
		Pouvoir	Négocié ???	«Top down»	Confirmation du pouvoir du leader	Pouvoir partagé
		Statut (affect)	Négocié ???	Occulté / manipulé	Face au leader, aux valeurs et au collectif	Face au groupe et à la réalisation
		Identité	« nous » œuvre commune ???	Définit par les tâches : «nous» antagoniste	Identification au leader et ou à la vision : «nous» social – long terme	Expert créatif : «nous» groupal – court terme

Chapitre 3 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous vous présenterons l'approche méthodologique privilégiée pour cette recherche. Tout d'abord, nous donnerons les raisons ayant motivé la méthode d'investigation choisie, c'est-à-dire l'étude de cas. Par la suite, nous décrirons les différentes démarches qui ont été faites dans le but de trouver le terrain où allait se faire la cueillette de nos données. De plus, une description de la méthode adoptée (étude de cas) et des différentes sources permettant de recueillir les données (entrevue, observations, analyse de documents) sera fournie. Enfin, ce chapitre sera complété par la présentation de la démarche d'analyse employée pour cette recherche.

3.1 LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

Comme il n'existe, à notre connaissance, aucune théorie du leadership expliquant la relation leader – employé dans une adhocratie, il nous est alors impossible d'appliquer une démarche dite : hypothético-déductive. À l'intérieur de ce projet, nous tenterons plutôt de mieux définir, de comprendre ce phénomène et d'enrichir la littérature à propos de cette problématique dont nous ne connaissons pas encore les variables les plus importantes. Ce projet de mémoire s'inscrira donc dans une démarche exploratoire.

Comme nous avons pu le voir à travers la littérature, une relation est un phénomène très complexe, puisqu'elle comprend un ensemble important de variables (le contexte, les différents acteurs, leurs rôles et leurs tâches, la communication, l'influence, le pouvoir, l'affect et l'identité). Il nous faut donc, pour ce projet de mémoire, une approche qui soit globale, c'est-à-dire qui soit capable d'étudier les faits humains dans leur totalité. Une approche idiographique qui prend en compte un grand nombre de variables pour un nombre limité de sujets nous apparaît donc pertinente.

Pour cette raison, il semble que la méthode de cas, qui fait partie d'une tradition qualitative, était la meilleure façon de récolter les données sur l'objet empirique. Selon Eisenhardt (1989), cette méthode est justement valorisée pour sa capacité à

documenter de façon riche, méthodique et approfondie, plusieurs variables d'un même phénomène. L'étude de cas, comme son nom l'indique, documente un événement, une situation, un processus. Elle a par exemple été utilisée pour analyser des phénomènes tels que la prise de décisions, le changement, le leadership (Firsirotu, 1984 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Giroux, 1990 ; Karkar, 1992 ; Tommerup, 1990).

La principale limite attribuée à cet outil de recherche est le nombre réduit d'éléments de son échantillon. Dans notre cas, cet échantillon se limitera à l'analyse d'un projet à l'intérieur d'une adhocratie. Nous pensons toutefois, comme Mintzberg (1979), que pour bien comprendre une relation il faut l'étudier à proximité, en temps réel, pendant assez longtemps :

«I believe that the researcher who never goes near the water, who collects quantitative data from a distance without anecdote to support them, will always have difficulty explaining interesting relationships [...] To miss this in research is to miss the very lifeblood of the organization. » (Mintzberg, 1979 : 584)

Nous sommes consciente qu'en choisissant cette méthodologie nous ne pourrions généraliser nos résultats (validité externe). Cependant, compte tenu de l'état du savoir actuel, le but de ce projet n'est pas d'appliquer nos résultats à l'ensemble des relations leader – employé, mais d'enrichir nos connaissances sur la dynamique d'une organisation adhocratique. Ainsi, dans le cadre de cette étude qualitative, nous avons été l'outil récoltant l'ensemble des informations, ce qui nous a alors permis d'être près du sujet et de faire de multiples observations sur ce phénomène. Cette proximité assurera la qualité et la richesse des données (validité interne). De plus, nous donnerons aux lecteurs toutes les informations permettant à un futur chercheur de reproduire au besoin notre démarche (fidélité).

3.2 LA RECHERCHE DU TERRAIN

Comme notre problématique cherche à décrire la relation leader – employé dans un type d'organisation très particulière, c'est-à-dire l'adhocratie, nous devons trouver une entreprise correspondant aux caractéristiques de celle-ci. Ayant une certaine expérience dans le domaine événementiel (lancement d'album, réception et occasions spéciales) nous trouvons que cet environnement reflétait bien les attributs d'une adhocratie (entreprise fonctionnant par projet, très peu de formalisation, tendance à regrouper les spécialistes en unités). Par ailleurs, deux problématiques majeures s'imposaient à nous. Premièrement, nous devons trouver un événement pour lequel nous pourrions suivre en grande partie sa réalisation, c'est-à-dire du processus de planification jusqu'à son accomplissement. Deuxièmement cet événement devait cadrer dans un délai raisonnable pour cette recherche.

Ainsi, nos recherches ont tout d'abord débuté auprès de personnes que nous connaissions et possédant déjà des contacts avec le secteur événementiel. Bien que ces premiers contacts ne nous aient pas mené vers l'obtention d'un terrain de recherche, ils nous ont toutefois permis d'une part d'enrichir nos connaissances sur le contexte visé et d'autre part de créer des liens avec d'autres personnes dans ce milieu. De plus, nous avons examiné les principales banques de données sur internet (Qui fait quoi?, Indispensable.ca). Celles-ci répertorient plusieurs entreprises événementielles au Québec, ce qui nous a permis de contacter un bon nombre d'organisations intéressantes⁵.

À la fin du mois de janvier, le propriétaire d'une agence se spécialisant dans la représentation et la promotion d'artistes (peintres et chanteurs) nous convoque pour une entrevue. Celle-ci avait pour but de lui fournir davantage de détails sur notre recherche et sur son implication dans cette dernière. À la fin de la rencontre, il accepte, avec enthousiasme, d'y participer. Nous sommes d'autant plus heureuse,

⁵ Un courrier électronique était tout d'abord envoyé et un rappel téléphonique était fait une semaine plus tard.

puisqu'ils sont à la préparation de deux lancements d'albums de musique qui auront lieu en mars et avril 2007. Comme le propriétaire ne pouvait nous prévenir à l'avance du moment où se tiendrait une réunion concernant les deux projets à venir, il nous invita à venir occuper leur local et d'y faire toute l'observation voulue. Ainsi, durant presque trois semaines nous avons pu observer les différentes interactions et réaliser une entrevue avec une des employés. Toutefois, à partir du 19 février nous nous présentons à l'agence en question, mais elle est fermée. Pendant deux semaines plus personne ne se présente à l'agence ou ne répond au téléphone ni ne renvoie les appels.

Voyant cette situation, nous décidons de poursuivre nos investigations afin de trouver un nouveau terrain de recherche. Dès le premier mars, nous recevons une réponse positive à l'un de nos envois électronique. Il s'agit de l'un des propriétaires (Paul Vigneault) de Design Événements. Ce dernier nous fixe un rendez-vous afin d'en savoir plus sur les tenants et aboutissants de notre étude. Par la suite, il m'invite à rencontrer la gestionnaire des opérations pour l'événement Fleurs et jardins du monde : édition 2007 (FJM) qui se tiendra pendant l'été. Cette personne désirait aussi connaître les objectifs de notre recherche et de quelle façon nous procéderions pour obtenir nos informations. Cette entrevue nous a donc permis d'avoir davantage d'informations sur la manière dont nous pouvions entrer en contact avec le personnel responsable, comme la directrice artistique et le directeur général. La gestionnaire des opérations nous a aussi fournit certaines informations sur le rôle qu'elle joue à l'intérieur d'un tel événement. À la suite de ces deux entretiens, nous avons déterminé, avec monsieur Vigneault (président et chef de la direction chez Design Événement et directeur du marketing, des communications et des partenariats à FJM), les modalités de notre entrée sur le terrain. Ainsi, nous convenons que les observations se feront principalement lors des réunions du département de marketing et des communications pour l'événement FJM. Les convocations et tout changement pouvant survenir dans l'horaire des réunions se faisaient par courrier électronique ou sinon nous pouvions contacter la coordonnatrice générale afin d'en prendre connaissance. De plus, il nous était

permis d'assister à d'autres réunions, si toutefois nous avons préalablement pris une entente avec les personnes présentes à cette réunion.

3.3 LA MÉTHODE DE CUEILLETTE DES DONNÉES

L'étude de cas est une méthode exigeante. Il ne s'agit pas ici d'une démarche anecdotique ou journalistique, mais bien systématique et scientifique qui exige beaucoup de temps pour la collecte et l'analyse de données. En effet, l'étude de cas suppose, dans notre étude, la triangulation de multiples sources de données telles que l'analyse de contenu de documents, l'observation participante ou non participante et l'entrevue semi structurée (Jick, 1979).

Pour ce qui est de l'analyse de documents, nous avons pu avoir accès aux rapports finaux de deux événements réalisés par l'entreprise Design Événement (FJM : édition 2006, Exposition : Art celtique). Ces deux documents, de 313 pages et 250 pages respectivement, se sont révélés particulièrement intéressants au niveau des informations concernant les objectifs, le contenu et l'importance du produit conçu et opéré par Design Événement. Ces rapports comprenaient aussi une imposante revue de presse et des commentaires laissés par les visiteurs, ce qui nous a permis de prendre connaissance de l'appréciation générale de ces réalisations. De plus, durant nos investigations sur le terrain, nous avons été en mesure de récolter une multitude de documents produits pour les réunions (procès verbaux, ordre du jour, tableaux explicatifs, plan d'aménagement, etc.). Nous recevions aussi, par courrier électronique l'Hebdo FJM (6 à 10 articles) et l'Info FJM, qui sont deux publications produites pour la population, ainsi que l'ensemble des communiqués de presse envoyés par la responsable aux relations de presse. En épluchant ces documents au fur et à mesure que le projet progressait, il était beaucoup plus facile pour nous de comprendre l'évolution de l'événement.

Nous avons assisté à une douzaine de réunions, ce qui représente environ 25 heures d'observation. Celles-ci ont toutes été enregistrées à l'exception de celle convoquant quelques-uns des partenaires de l'événement (voir figure 2 : 58). La

majorité de ces réunions ont été enregistrées et les plus importantes en terme de contenu et de durée (5 réunions) ont été retranscrites dans leur totalité. Finalement, trois n'ont été retranscrites qu'en partie seulement pour ne garder que les moments pertinents et ne pas tenir compte des données techniques et financières confidentielles. La plupart (neufs observations) ont été réalisées auprès de l'équipe marketing, ce qui comprend aussi la réunion sur la planification du lancement de FJM. Durant les premières observations de l'équipe marketing, nous étions assises à la même table que ses membres (5 personnes). Cependant, à partir de la cinquième réunion, nous avons jugé qu'il serait préférable d'observer en étant retiré du groupe (assise de manière à ne pas se faire voir par l'animateur). De cette façon, il nous semblait que notre influence sur la dynamique du groupe serait minimisée, ce qui a été confirmé par un membre de l'équipe.

Il nous a aussi été possible d'observer les architectes paysagistes travaillant à l'aménagement du site. Cette rencontre fut d'une durée d'environ deux heures et comparativement à celles du marketing, beaucoup plus de notes manuscrites ont été prises. Ceci s'explique par la grande utilisation du plan d'aménagement comme support à la communication. Nous reviendrons plus en détails sur ce phénomène lors de la présentation et de l'analyse des données.

Nous avons de plus été présent durant la planification artistique et logistique d'un mini festival («l'artiste dans son jardin»). Cette rencontre s'est faite en présence de la directrice de la programmation (DP), de la gestionnaire des opérations et de la directrice artistique (DA). Finalement, nous avons pu assister à une rencontre entre quelques partenaires (organismes de bienfaisance et restaurateurs) et les principaux responsables de FJM (directeur général, directeur du marketing et des communications, gestionnaire des opérations et responsable de la programmation). Il s'agissait de leur montrer l'endroit où aura lieu l'événement FJM et de partager avec eux certaines idées élaborées pour animer le site. Pour cette observation, nous n'avions pas le consentement de tous les participants, ce qui ne nous permettait pas d'enregistrer la rencontre. Toutefois, nous avons été en mesure de prendre quelques notes sur le déroulement et le contenu de la rencontre. La méthode de

l'observation s'est montrée particulièrement riche au niveau de la variété des exemples d'interactions entre leader et employés.

Les entrevues se sont avérées tout aussi intéressantes, puisqu'elles nous ont permis d'approfondir certains faits constatés durant nos observations. Ainsi, des questions ouvertes ont été posées aux différents sujets (leaders et employés) concernant le rôle, la tâche, les décisions prises et la collaboration entretenue avec d'autres acteurs. Ceci a donné lieu à des discussions sur les différents concepts de la relation leader – employé, élaboré dans le cadre théorique (voir tableau 2). Chaque entrevue débutait par l'explication des raisons de cette rencontre et par une permission d'enregistrer le contenu de celle-ci. Pour cette recherche nous avons réalisé six entrevues d'environ une heure chacune et qui ont toutes été retranscrites. Une rencontre s'est faite dans l'un des jardins du site et les cinq autres ont été réalisées dans l'espace réservé aux visiteurs pour prendre un leur repas sur le site. Comparativement aux autres entretiens, nous pensons que celle réalisée dans le jardin, c'est-à-dire dans un endroit plus intime, a permis à la répondante de partager plus librement son expérience chez FJM.

3.4 LA DÉMARCHE D'ANALYSE

L'analyse a comme principe de faire ressortir les convergences et divergences des données provenant des différentes sources de collecte (documents, observations, entrevues). Le fait d'avoir plusieurs données qui convergent vers un même point, aide à valider nos résultats. Tandis que, des données divergentes semblent être l'occasion pour le chercheur d'aller pousser plus à fond les investigations sur ces divergences et par conséquent, d'enrichir et nuancer la compréhension du phénomène.

À partir de cette triangulation des données (Jick, 1979), nous disposons des éléments nécessaires afin de se soumettre à l'étape du «theorizing» de Morse (1994), c'est-à-dire la conceptualisation de nos données empiriques. Considérant, qu'il s'agissait d'une recherche inductive (des données vers la théorie) la «grounded

theory» de Glaser et Strauss (1967) semblait parfaitement convenir pour la théorisation de nos résultats. La «grounded theory» consiste à faire ressortir de nos données empiriques les concepts que nous pourrions soit lier à la revue de littérature conçue précédemment et à la grille qui en a découlé (tableau 2) ou soit ouvrir la voie à de nouveaux concepts et ultimement, avec de nouvelles recherches, concevoir de nouvelles théories. Voilà le principal intérêt de cette approche.

Dans un premier temps, notre démarche d'analyse a commencé par une description étoffée de l'événement Fleurs et jardins du monde. Celle-ci consistait à fournir des détails sur l'histoire et les objectifs de l'événement, ainsi que sur le rôle joué par les différents acteurs et groupe d'acteurs (équipe FJM, entreprise Desing Événements, conseil d'administration). Pour réaliser cette partie du travail, nous avons pu contacter le directeur général, afin qu'il nous fournisse certaines précisions, entre autres sur le rôle du conseil d'administration. Pour compléter la description du cas, nous avons présenté, de façon chronologique, les différents moments qui ont marqué l'événement ; de sa planification jusqu'à sa réalisation. De plus, nous avons accompagné nos descriptions de plusieurs diagrammes (organigrammes, ligne du temps, etc.), ce qui facilitera grandement la compréhension du cas pour le lecteur.

Dans un deuxième temps, comme notre problématique concerne à la fois la relation leader – employé et le concept d'adhocratie, nous avons tenté de faire ressortir les différents éléments en lien avec les spécificités de ce type d'organisation. Nous avons aussi dégagé certaines particularités qui, à notre connaissance, distinguent l'entreprise événementielle en tant qu'adhocratie.

Finalement, dans le but de comprendre et de définir la relation leader – employé, nous devons faire un tri judicieux parmi un nombre de données considérables. En effet, nous avons à trouver celles qui expliquaient et illustraient, de la meilleure façon qui soit, la relation entre leader et employé dans une adhocratie. Pour cela, il nous a fallu relire plusieurs fois nos données car :

«... l'analyse est un processus actif de questionnement, de conjecture et de vérification à travers lequel le chercheur tente de comprendre ses données, de les synthétiser et de les re-contextualiser.» (Giroux, 2003 : 66)

Pour ce faire, nous nous sommes questionnée sur les différentes visions que chacun des acteurs (leaders et employés) avaient du leadership. Comment l'employé voit le leadership de manière générale? Mais aussi, comment perçoit-il le leadership de son patron? De quelle façon se fait-il gérer? Le même exercice a été réalisé pour le leader. Comment définit-il son leadership et comment celui-ci se manifeste-t-il dans ses interactions? Quelle idée se fait-il de ses employés? En nous basant aussi sur notre cadre théorique, nous nous sommes interrogée sur les différentes dimensions de l'interaction (voir tableau 2). De là, nous avons été en mesure de mettre en relief certaines caractéristiques qui permettent de décrire la relation leader – employé dans une adhocratie.

Enfin, ce chapitre présentait la méthodologie employée afin de récolter les données nécessaires pour notre étude. Il fait aussi état de certaines difficultés que nous avons rencontrées dans le but de trouver un terrain approprié pour la réalisation de notre recherche.

Chapitre 4 : Présentation du cas

Dans le chapitre qui suit, nous vous présenterons une description du cas ayant soutenu notre intérêt pour la réalisation de cette recherche. Nous avons, dans le cadre de cette étude, choisi d'étudier une entreprise spécialisée dans l'organisation d'événements. Premièrement, nous vous décrirons la nature de l'événement en question. Quels sont ses objectifs? Pour quelles raisons a-t-il été créé? Quels sont ses principaux enjeux? Deuxièmement, nous vous présenterons l'équipe et les principaux acteurs ayant conçu et réalisé celui-ci. Troisièmement, nous dégagerons les différentes particularités de la structure organisationnelle, qui caractérisent cette entreprise événementielle. Pour terminer, nous allons relater les moments ayant marqué le déroulement de l'événement.

4.1 L'ÉVÉNEMENT «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»

Fleurs et Jardin du monde (FJM) a été l'événement ayant soutenu notre intérêt pendant près de 4 mois. Il s'agit, entre autres, d'un moment dans l'année où les gens ont la chance de venir s'inspirer des idées innovatrices des différents créateurs en horticulture, pour ainsi se donner les moyens d'embellir leur propre jardin résidentiel. Par ailleurs, c'est aussi et surtout un endroit où tout le monde est convié à venir vivre une expérience unique. En effet, l'équipe d'experts, d'artisans et d'ouvriers a réussi à créer un site où les amateurs et les passionnés de jardins peuvent se promener en appréciant le concept de Fleurs et jardins du monde. Celui-ci est «l'art de vivre dans son jardin». Pour tous les créateurs de jardins participants, cet événement est une vitrine qui leur est offerte afin de présenter les différents styles possibles de jardins résidentiels (jardins naturels, jardins inclinés, jardins solariums, jardins nourriciers, jardins de ville, jardins de balcon, jardins de rue, jardin d'avant-garde et jardin de toit). De plus, cet événement est une occasion pour eux d'informer et surtout d'échanger avec le public sur les nouvelles tendances en matière d'horticulture et d'aménagement paysager.

FJM s'est positionné comme étant «le plus important événement extérieur sur le continent en design de jardin résidentiel» (pamphlet de l'entreprise : 2007).

Toutefois, même si les organisateurs et initiateurs de ce formidable projet ont obtenu une telle reconnaissance après la première année d'opérations, ces derniers ont dû faire face à d'importantes difficultés.

Tout d'abord, le lieu physique constituait en soi un problème de taille. Le terrain sur lequel devait prendre forme Fleurs et jardins du monde n'était tout simplement pas disposé à recevoir le développement de près de 40 jardins résidentiels. Les responsables du chantier ont donc effectué un travail colossal afin que le site soit prêt pour l'ouverture. Malgré un effort sans répit de la part des ouvriers, ceux-ci sont encore à l'œuvre sur le terrain lors de l'ouverture. Durant une discussion informelle avec un membre de l'équipe de marketing, nous avons su qu'à la conférence de presse pour l'ouverture officielle (édition 2006), la machinerie faisait figure d'arrière plan sur les photos des journalistes. Par conséquent, étant donné le peu de temps dont les végétaux disposaient pour s'adapter au site, plantes, fleurs et arbustes ne sont pas dans un état idéal lorsque les premiers visiteurs viennent pour admirer le site. À cela s'ajoute une température peu clémente pour ce genre d'événement.

«... mais le mauvais temps a sévi durant plusieurs fins de semaine en août et septembre, ce qui a obligé l'organisation à fermer les portes à de nombreuses reprises. D'autres facteurs, comme la publicité déficiente, le manque de finition des jardins dans les premiers jours suivant l'ouverture et l'absence d'identification des plantes durant plusieurs semaines, ont aussi nuit à l'exposition, pourtant fort intéressante.» (Gingras, P. (2007). *La presse*)

En plus d'opérer sur un lieu demandant énormément d'entretien, les responsables doivent assurer le financement du projet. Comme il s'agit d'une entreprise à but non lucratif, elle doit se financer à partir de subventions provenant des différents paliers de gouvernement et de partenaires intéressés à investir dans le projet. Cependant, à la fin de cette première édition, l'aide gouvernementale demandée ne s'est jamais présentée, ce qui a constitué un manque à gagner de plusieurs millions de dollars. Cela force donc les responsables à prendre des ententes avec l'ensemble de leurs fournisseurs.

Malgré cette première année d'activités marquée par les problèmes opérationnels et financiers, les organisateurs réussissent tout de même à livrer un produit qui en surprendra plus d'un. En effet, la couverture de presse qui a été faite de l'événement et les commentaires laissés par les visiteurs le démontre bien.

«Audacieux, déroutant et inspirant. Autant de qualificatifs qui décrivent FJM, une exposition qui marie l'architecture, le design et l'horticulture.» (Journal La Presse, juillet 2006)

«C'est plus beau que ce à quoi on s'attendait. On trouve une foule de créations et d'aménagements réalisés avec des matériaux étonnants. C'est vraiment fascinant. Dès notre retour à la maison, j'en parle à trois de mes amis qui vont devoir venir faire un tour... et nous allons revenir dans deux ans pour voir l'évolution des lieux» (Visiteur, édition 2006⁶).

En dépit du fait que les initiateurs du projet Fleurs et jardins du monde réussissent à prendre des ententes avec près de 102 créanciers, la deuxième année connaît tout de même un départ précaire. Une partie des budgets pour l'organisation de l'événement ne viendra qu'à quelques mois de la date prévue pour son ouverture. Ainsi, le climat organisationnel de la deuxième édition est marqué par l'incertitude et l'inquiétude des membres de l'équipe. Pour mieux s'adapter à ces circonstances, les organisateurs procéderont à certains ajustements. Dans le cadre du présent événement, celui-ci compte neuf semaines (29 juin au 3 septembre) d'activités, soit cinq semaines de moins que celui de l'année dernière. De plus, afin d'ancrer davantage la notion de «l'art de vivre dans son jardin», les organisateurs ont créé quatre minis festivals durant l'événement : l'artiste dans son jardin ; le jardin résidentiel ; je cuisine dans mon jardin; la santé de mon jardin. D'autres activités étaient aussi organisées entre chacun des festivals. Ces activités avaient pour objectif d'enrichir l'expérience du visiteur. Cependant, par le manque de temps et un déficit au niveau des ressources humaines et financières, les organisateurs se voient obliger d'abandonner quelques-unes de ces activités.

⁶ Design Événement (2006). *FJM : rapport final*.

Même si tous les efforts ont été mis de l'avant pour faire de l'événement Fleurs et jardins du monde : édition 2007, un véritable succès, il semble que cela n'ait pas suffi pour assurer la poursuite du festival durant les prochaines années. En effet, malgré l'entente de dix ans fixée avec la société prêtant le site, nous avons été informée⁷ que, les problèmes financiers et l'impopularité du festival ont eu raison de l'événement FJM :

«Après deux saisons, la corporation à but non lucratif, promoteur de l'événement, a décidé de mettre un terme à l'exposition horticole (...) Cet été, à peine 55 000 visiteurs payants ont franchi les tourniquets de FJM, presque trois fois moins que l'année précédente. ... Pourtant, de l'avis unanime des participants et des organisateurs, la cinquantaine de jardins et aménagements paysagers étaient beaucoup plus attrayants cette année qu'en 2006.» (Gingras, 2007. La Presse)

4.2 L'ÉQUIPE «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»

Fleurs et jardins du monde n'est pas seulement le plus important événement en son genre sur le continent. C'est aussi un moment dans l'année où l'occasion est donnée à une équipe d'experts et de passionnés de créer et d'innover dans leur domaine respectif. Chapeauté par un conseil d'administration⁸ (voir figure 1 : 53), l'équipe de gestion a la délicate responsabilité de définir tout le sens de l'événement.

Tout d'abord, il y a le directeur général qui normalement répond entièrement au conseil d'administration, mais qui dans le cas présent partage cette tâche avec le directeur du marketing et des communications. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect qui semble particulier à l'organisation étudiée. Ainsi, grâce à son expérience dans le secteur événementiel, le directeur général de FJM est la personne qui voit à la bonne réalisation du projet et à l'atteinte des objectifs établis. Il est aussi

⁷ À ce sujet, nous avons reçu un communiqué de la part du directeur du marketing et des communications. Nous avons aussi pu constater cela par notre revue de presse faite sur le post-événement.

⁸ Selon le directeur général de l'événement, le rôle du conseil d'administration est de définir les orientations et d'approuver les budgets. De plus, il assure un suivi auprès de l'équipe de gestion et soutient celle-ci en lui facilitant l'accès à de nouveaux partenaires.

responsable de faire respecter la vision, qui a été créé de concert avec la directrice artistique et le directeur du marketing et des communications.

Par la suite, nous retrouvons le département du marketing et des communications responsable de l'image et de la mise en marché du produit. Ce département est sous la responsabilité d'une seule personne, soit le directeur du marketing et des communications (Paul Vigneault). En plus d'encadrer l'ensemble des membres de son département, ce dernier voit au financement de l'événement. L'équipe de marketing et des communications comprend un coordonnateur aux promotions, concours et partenariats⁹, un coordonnateur à la programmation¹⁰, un responsable aux relations de presse¹¹ et l'adjointe du directeur au marketing et aux communications, qui tient aussi le rôle de coordonnatrice générale de FJM. Dans ce dernier rôle, elle assiste les différentes personnes du département, dans les tâches qu'ils ont à faire et gère le site internet de l'événement.

Comme l'événement FJM concerne l'aménagement paysager, l'organisation possède aussi une direction artistique. La personne en charge de ce département est une spécialiste de l'architecture paysagère. Elle voit à la conception et à la réalisation du produit, qui est le site de FJM. De plus, cette tâche l'amène à coordonner l'ensemble des créateurs de jardins. Pour cette deuxième édition, la direction artistique devait harmoniser 70 jardins et une quinzaine de vitrines offertes aux partenaires en horticulture. À travers l'ensemble de ces jardins, six «gardens lounge» étaient aménagés dans un but locatif. Ces espaces étaient aménagés de façon à recevoir des groupes de plusieurs personnes pour différents genres de réception (soirée corporative, cocktail, anniversaires, etc.). Cette responsable est appuyée dans sa tâche par une consultante externe, qui est aussi une architecte paysagiste :

⁹ Cette personne coordonne la réalisation des concours et du guide officiel. Elle assure aussi le lien entre les partenaires (créateurs de jardin, commanditaires, fournisseurs) et le département du marketing et des communications.

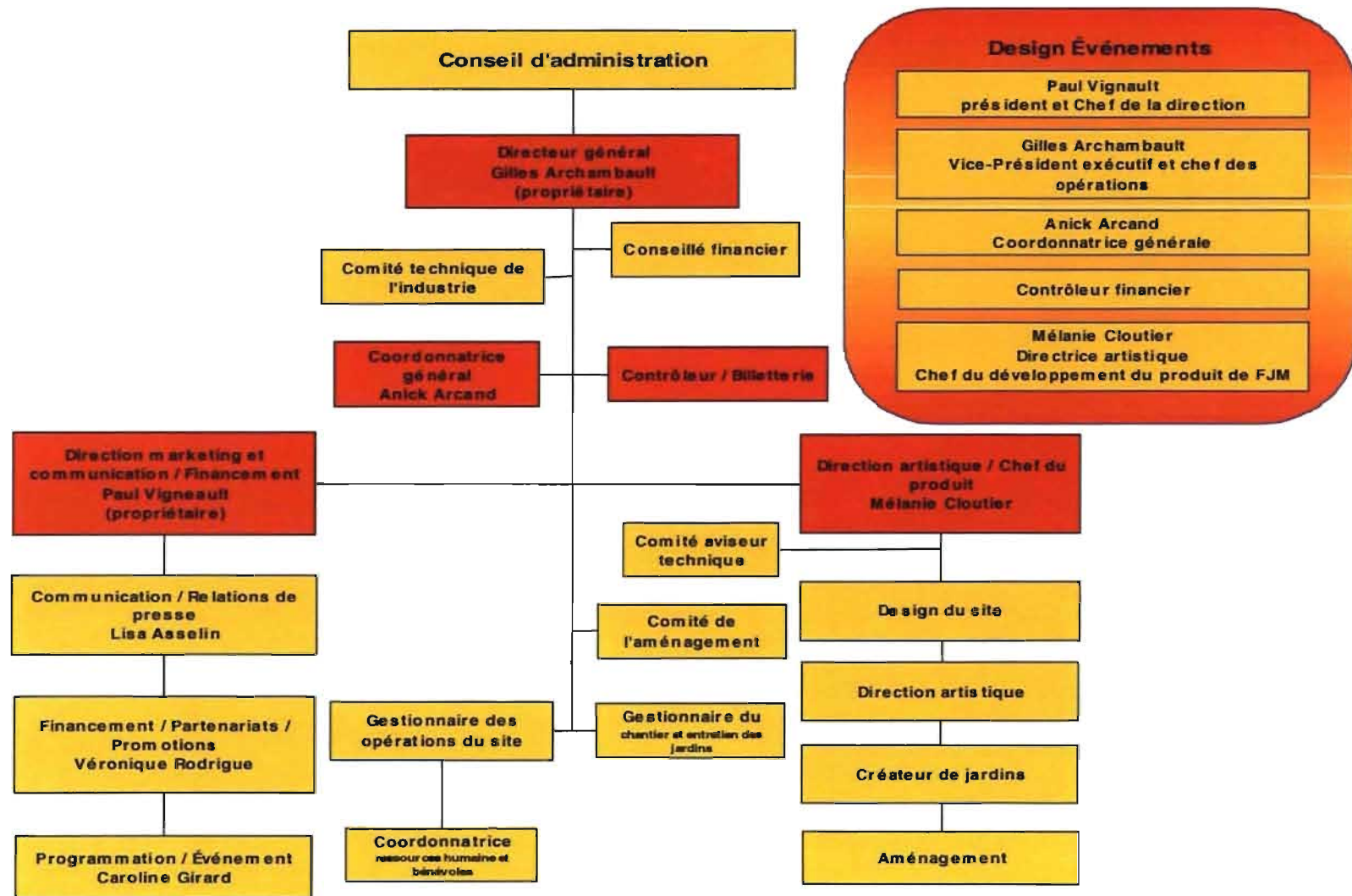
¹⁰ Cette personne est chargée de réaliser et parfois concevoir les minis festivals et événements à l'intérieur de FJM.

¹¹ La personne aux relations de presse crée le contact avec les médias et assure le lien avec ces derniers, entre autres par l'envoi de communiqués de presse et d'invitations à des conférences de presse.

«...je développais les idées avec elle, puis elle les amenaient plus loin. Puis on se revenait. (...) Elle fait la recherche. C'est elle qui a «designé» les «gardens lounges». C'est elle qui a fait toute la recherche sur le mobilier...» (Entrevue, 16 août 2007)

Comme nous l'avons déjà mentionné, la directrice travaille de concert avec le directeur général et le directeur au marketing, afin d'atteindre les objectifs établis dans le plan d'affaire et de réaliser la vision.

Figure 1 : Organigrammes de «Fleurs et jardins du monde» et de l'entreprise «Design Événements»



* Design Événements est responsable de la réalisation et du fonctionnement de Fleurs et jardins du monde.

4.3 L'ENTITÉ «FLEURS ET JARDINS DU MONDE»

Fleurs et jardins du monde est en fait une organisation à but non lucratif. Sa gestion et sa réalisation relève d'une entreprise privée spécialisée dans l'organisation d'événements. Ainsi, chaque événement correspond à un nouveau projet. Avec les organigrammes (figure 1 : 53), nous pouvons remarquer que l'ensemble des postes de direction (direction générale, direction marketing, communication et financement, direction artistique) et une partie des postes de soutien (coordonnatrice générale et le contrôleur) à l'intérieur de l'événement sont tenus par les personnes travaillant à temps plein pour l'entreprise privée.

Une autre particularité de l'organisation étudiée est la façon dont les responsabilités ont été partagées entre les principaux gestionnaires de l'entreprise privée. En effet, Design Événement, qui assure la réalisation et le fonctionnement du projet, a comme président et chef de direction, le directeur du marketing et des communications de l'événement. Tandis que le vice-président exécutif et chef des opérations de Design Événement se retrouve à la direction générale de FJM. Par conséquent, le directeur général n'est plus le seul à se rapporter au conseil d'administration de l'événement. C'est à la fois ce dernier et le directeur du marketing et des communications qui traitent avec ce conseil.

4.4 LE DÉROULEMENT DE «FLEURS ET JARDINS DU MONDE : ÉDITION 2007».

L'organisation d'un événement comme Fleurs et Jardins du monde 2007 demande énormément de temps et d'investissement de la part du personnel. Pour nous, cette préparation débute lors de la toute première réunion officielle de l'équipe de marketing et des communications qui avait lieu le 19 avril 2007 (voir figure 3 : 60). Celle-ci avait comme principal objectif la mise à jour du personnel au niveau des différents dossiers traités par ce département. Elle était tout particulièrement utile pour la responsable des relations de presse qui pouvait, par la suite, publier un communiqué de presse en lien avec les dernières informations recueillies :

«C'est juste une réunion de partage d'informations... pour que Lisa (relation de presse) ait toujours l'«update» au niveau de qu'est-ce qui en est...» (Observation, 19 avril 2007)

Durant cette première rencontre, on en profite pour définir le déroulement que prendront ces rencontres hebdomadaires :

«Ce qu'on faisait l'année passée, pis on pourrait se sortir des exemples d'ordre du jour de l'année passée. ... je veux pas qu'on refasse la roue, on l'a fait l'année passé, ça bien été. Fait qu'on va refaire ça cette année en fonction des événements...» (Observation, 19 avril 2007)

Ainsi, cette première réunion du département de marketing et des communications donnait le ton à l'ensemble des autres rencontres qui allaient avoir lieux au cours des 8 prochaines semaines¹².

Dès la deuxième réunion (26 avril), le directeur du marketing et des communications, que nous appellerons Paul Vigneault, fait savoir aux membres de l'équipe que le coordonnateur aux promotions, concours et partenariats quittera l'organisation pour un autre emploi. Ainsi, à partir de la réunion du 2 mai, Véronique, qui occupait le même poste durant l'édition 2006, prend en charge cette responsabilité. Malgré ce contretemps, l'événement continue de prendre forme. Caroline, qui est en charge de la programmation, affirme que le centre d'animation pour le mini festival «l'artiste dans son jardin», est à 90% terminé. Toutefois, ils n'ont toujours pas atteint leur objectif, qui est d'inviter 100 artistes à produire leurs œuvres sur le site de l'événement FJM¹³. À ce sujet, certaines procédures et détails logistiques restent à définir. Par conséquent, les responsables de la programmation, de la direction artistique et de la gestionnaire des opérations auront une toute première rencontre soit le 27 avril. Ceci donnera l'occasion à la directrice de la programmation d'intégrer les artistes à l'ensemble des jardins tout en tenant compte

¹² En tout, 7 autres réunions ont eu lieu pour le département de marketing et des communications. De plus, comme la plupart des membres de l'équipe étaient surchargés par leurs tâches, il n'y a pas eu de rencontre la semaine précédent l'ouverture.

¹³ L'atteinte de cet objectif sera annoncée lors de la réunion du 31 mai.

des aspects techniques tels que la sécurité, la circulation sur le site et les différents besoins de base comme l'eau et l'électricité.

Au niveau des relations de presses certains éléments restent à déterminer. D'une part, il y a tout ce qui concerne la journée du lancement (28 juin), par exemple, comment les invitations seront envoyées aux dignitaires, aux journalistes et aux autres invités? De quelle façon se déroulera ce rendez-vous? Dans le but de régler ces différentes questions, une rencontre sera fixée (30 avril) entre les principaux responsables de ce dossier, c'est-à-dire le directeur du département de marketing et des communications, la responsable des relations de presse, la directrice de la programmation ainsi que la coordonnatrice générale.

D'autre part, la responsable aux relations de presse doit voir à la production de deux publications soit l'Hebdo FJM et l'Info FJM. Dans le premier cas, il s'agit d'un journal hebdomadaire qui informe la population sur divers sujets liés à l'événement et aux activités qui ont lieux sur le site. Au sujet de ce dossier, la responsable des relations de presses, en collaboration avec le directeur du département, doivent faire le choix des rubriques qui s'y retrouveront, en plus d'en aviser les personnes qui seront en charge de rédiger sur les différents sujets. L'Info FJM est quant à lui un communiqué envoyé à titre informatif sur des sujets réclamant une attention particulière de la part du public. Un Info FJM a spécialement été diffusé dans le but d'aviser les gens sur le caractère inédit des quatre minis festivals organisés pour cette nouvelle édition. Des procédures d'envoi restent donc à définir en ce qui concerne cette dernière publication.

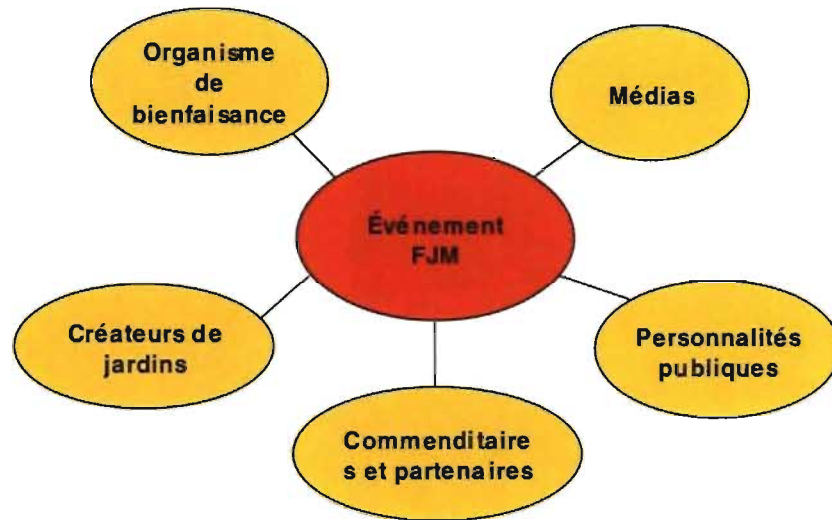
La coordonnatrice aux promotions, concours et partenariats doit, quant à elle, entrer en contact avec l'ensemble des partenaires, afin de prendre connaissance de la situation. Étant donné qu'elle a déjà réalisé le même mandat lors de l'édition 2006, cette partie du dossier ne lui est pas inconnue. Toutefois, lors de la réunion du 9 mai, le directeur du département de marketing et des communications demande à Véronique d'élargir l'un des concours. Malgré le fait que cette nouvelle requête exigera un effort supplémentaire, elle réussira toutefois à concrétiser l'idée de son

patron (Paul Vigneault) en étant appuyée par le directeur général (Gilles Archambault), qui lui possédait les contacts nécessaires pour réaliser cette tâche :

«... je te dirais que j'ai eu beaucoup de support de la part de Gilles. (...) En fait Gilles m'a demandé de faire la recherche sur internet, de trouver des places, puis Gilles, la plupart du temps les a abordé. Je pense, je n'ai abordé un, en fait. (...) donc ça s'est mis en place rapidement (...) » (Entrevue, 7 juillet 2007)

Une rencontre est aussi organisée le 10 mai avec quelques-uns des partenaires, c'est-à-dire l'organisme de bienfaisance et certaines personnalités publiques (voir figure 2 : 58). Ce rendez-vous, qui avait lieu sur le site même de l'événement, donnait l'occasion aux organisateurs d'exposer différentes idées afin d'animer l'événement FJM. Lors de ce rendez-vous, le directeur du département de marketing et des communications propose aux restaurateurs officiels de l'événement de venir préparer des hors d'œuvres dans le cadre du mini festival : «je cuisine dans mon jardin». Cependant, étant donné d'éventuelles pertes financières que pourraient subir les traiteurs, ceux-ci refusent la proposition qui leur est faite. Ce refus incite donc le directeur et la responsable de la programmation à trouver une idée de rechange dans le but d'animer le mini festival en question. C'est au cours de la réunion du 24 mai que monsieur Vigneault pensera faire appel aux gens qu'il a connus dans le cadre de son travail pour d'autres festivals gourmands.

Figure 2 : Partenaires de l'événement «Fleurs et jardins du monde»



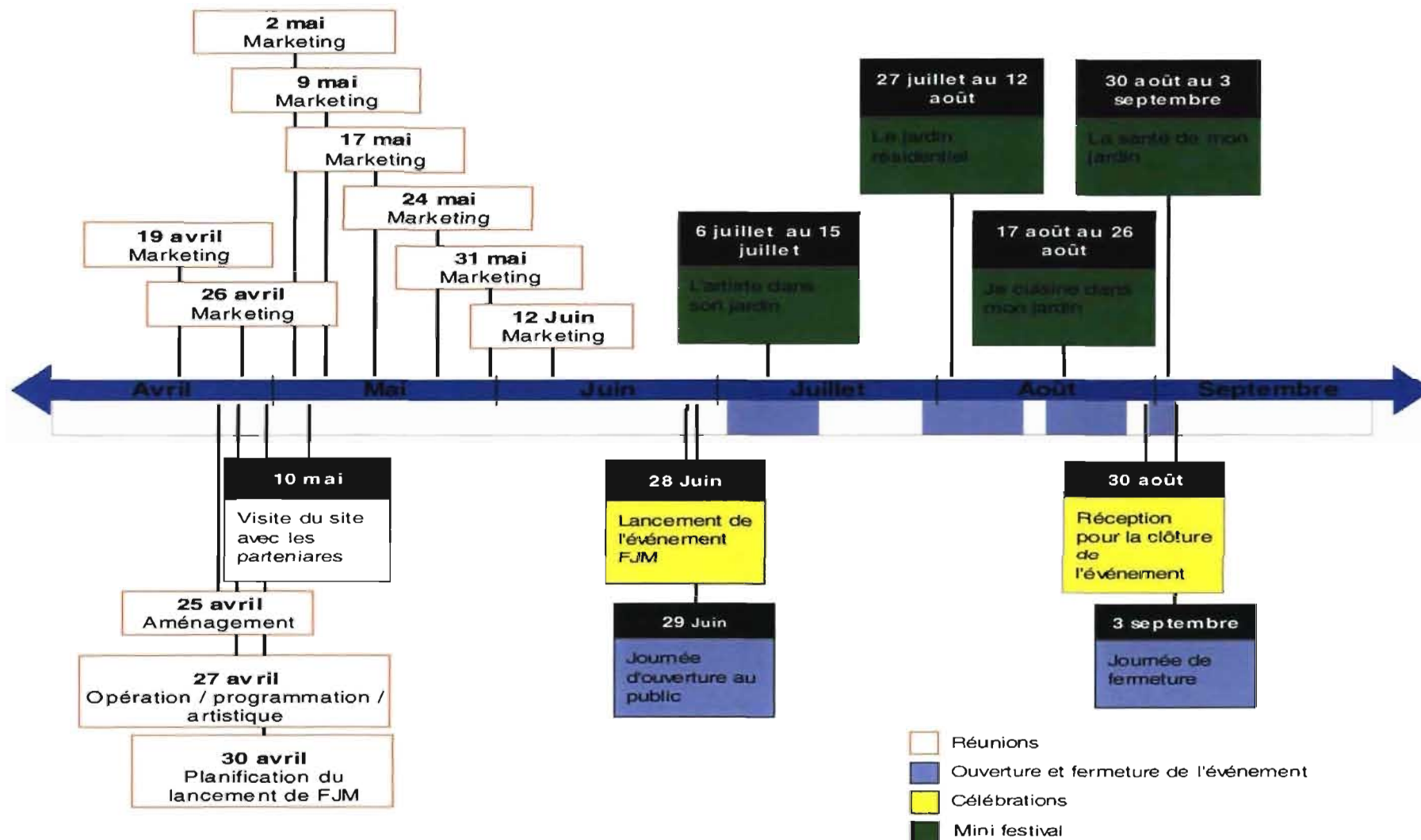
Les minis festivals tels que «le jardin résidentiel» et «la santé de mon jardin» ont des besoins logistiques moins élevés que ceux qui les précèdent dans l'horaire de programmation. Leur concept sera donc défini davantage lors des dernières réunions. De plus, afin de voir à leur bonne réalisation, la directrice à la programmation sera appuyée par le directeur général et la directrice artistique.

Nous avons aussi observé une réunion (25 avril) en lien avec l'aménagement du site FJM. Cette rencontre se déroulait en présence de la directrice artistique et d'une autre architecte paysagiste engagée pour la durée de l'événement. Par le passé, ces deux personnes ont déjà travaillé ensemble, entre autres pour la création du site de l'édition 2006. Elles ont donc une certaine expérience en tant que collaboratrice pour ce type de projet :

«On a développé tout le projet ensemble. Ce qu'est le site, ça c'est ce que nous on fait : tout l'aménagement du site... de créer l'expérience. C'est pas juste un aménagement fonctionnel, où il y a tout le processus de rendre ça viable dans une circulation pour un événement, mais c'est de créer un espace, de créer un lieu et de profiter du lieu qui est là.» (Entrevue, 16 août 2007)

En somme, ce chapitre présentait le cas ayant fait l'objet d'investigations dans le cadre de ce mémoire. Nous y avons présenté, l'événement (objectifs, acteurs, enjeux, déroulement) ainsi que l'entreprise l'ayant conçu et réalisé.

Figure 3 : Déroulement de l'événement «Fleurs et jardins du monde» : édition 2007



Chapitre 5 : Description des données

Dans ce chapitre, nous présenterons les données recueillies par l'analyse de documents de l'entreprise, les entretiens et les observations durant les réunions. Nous rapporterons tout d'abord les données qui montrent bien le caractère adhocratique de cette organisation. De plus, nous présenterons les spécificités pour lesquelles l'entreprise événementielle étudiée se démarque en tant qu'adhocratie. Par la suite, le leadership tel que définit et vécu par nos répondants sera exposé. Enfin, nous conclurons ce chapitre en faisant le récit de deux types de réunion, ainsi que des moments d'interactions entre les différents répondants.

5.1 L'ORGANISATION ÉVÉNEMENTIELLE ÉTUDIÉE EN TANT QU'ADHOCRATIE

L'organisation événementielle observée dans cette recherche travaille à la réalisation d'un événement horticole. Cette entreprise a comme mandat de créer un environnement qui attirera dans un même endroit une certaine clientèle prête à vivre une expérience à la fois culturelle et artistique. Grâce aux observations, aux entrevues et à quelques discussions réalisées sur notre terrain de recherche et lors d'investigations faites pour trouver ce site, nous avons pu constater que ce type d'organisation possède certaines des caractéristiques de l'adhocratie opérationnelle¹⁴ décrite dans les travaux antérieurs de Mintzberg (1982).

Cet auteur a décrit l'adhocratie comme étant une organisation par projet visant l'innovation. Elle mise sur la créativité de son personnel pour s'assurer un certain succès. Dès nos premières investigations sur le terrain, nous avons remarqué à quel point ces deux aspects, créativité et innovation, étaient importants pour les organisations événementielles. Dans le cas qui nous concerne, l'idée du projet a été initiée par l'un des propriétaires et leaders de l'organisation, c'est-à-dire le directeur du marketing et des communications (DMC : Paul Vigneault). Par différentes réflexions et de multiples échanges entre ces derniers, le directeur général et la

¹⁴ Mintzberg (1982) avait décrit deux types d'adhocratie soient administrative et opérationnelle. Dans notre cas il s'agit davantage d'une adhocratie opérationnelle puisqu'elle intègre ses activités administratives et opérationnelles dans la même structure (Mintzberg, 1982)

directrice artistique, l'idée s'est graduellement développée pour devenir l'événement FJM. Voici l'un de ces échanges décrit par la directrice artistique en entrevue :

Directrice artistique (DA) : «Paul (DMC) a eu l'idée de créer un événement de jardins. Donc y m'a parlé...»

Chercheur : «... Mais comment ça s'est produit? Il t'a dit on va faire des jardins de ville?»

DA : «Non. Pas du tout. Il est arrivé, il (Paul) a dit : «... je pense, est-ce qu'une idée de faire un événement de jardins vaut la peine?» Donc il parlait aussi de faire des jardins d'artistes. De reproduire le jardin de Céline Dion, de ces gens-là. Moi j'ai dit : non. (...) Parce que je trouvais que reproduire... c'est stérile. Il y a pas d'avenir, ... ça avance pas, on copie, pis on dit c'est comme ça, pis les gens viennent voir. C'est une idée. Moi, j'ai dit : je pense... je suis plus dans la création. Dans le, c'est quoi les questions qu'on a aujourd'hui. » (Entrevue, 16 août 2007)

De plus, des changements fréquents peuvent survenir dans la structure organisationnelle ou dans les responsabilités que possède une personne : «Les titre changent de semaine en semaine. Les postes sont transformés. Les responsabilités changent de mains.» (Mintzberg, 1982; 377). Cette flexibilité, qui caractérise l'adhocratie, se reflète particulièrement dans le cas étudié pour cette recherche. Nous avons remarqué que les tâches ou les responsabilités peuvent se déplacer d'une personne à l'autre selon les capacités ou la facilité avec laquelle la personne attitrée pourra faire la tâche :

«Tu peux faire des choses en passant, parce que t'es (sic) rencontres dans le cadre de ce que t'es en train de faire. Fait que à quelque part tu dis : c'est quasiment plus simple si je les prends, je le sais que ça va être bien attaché. Mais louer un «garden lounge» pour des «party» privés, moi ça me fait sortir complètement de ce que j'suis en train de faire.» (Entrevue, 12 juillet 2007)

Parfois il peut s'agir d'un changement de responsabilités plus important. En effet, au cours de la deuxième édition du projet FJM, les organisateurs ont transféré la programmation au département du marketing et des communications. Durant la première année, celle-ci était sous la responsabilité des opérations ce qui, dans le

cas présent, était supervisée par le directeur général et chef des opérations Gilles Archambault.

Selon Mintzberg (1982), nous retrouvons à l'intérieur de l'adhocratie de nombreux responsables de fonction et ou de projet, ainsi que des cadres intégrateurs. Possédant le savoir et une grande expertise dans leur domaine, ces personnes sont souvent en charge des processus de coordination (Mintzberg, 1982). Dans le cas de l'organisation événementielle, il est vrai que les pouvoirs sont répartis à travers un bon nombre de directeurs, responsables et coordonnateurs. Toutefois, dans certains départements, comme celui du marketing et des communications, une grande partie du savoir-faire se développe dans l'expérience acquise au fil des années et non dans une longue formation comme l'architecte paysagiste. Ainsi, les responsabilités et les postes de direction et de coordination sont délégués à des personnes qui possèdent une expérience et ou une certaine ancienneté pour le projet en cours. Dans le cas de FJM, il faut reconnaître que le Paul Vigneault (DMC) avait engagé des gens qu'il connaissait depuis un certain temps. L'ancienneté a cependant ses limites. En effet, selon ce dernier, il faut savoir renouveler l'image du produit. Par conséquent, cela peut se traduire par un renouvellement du personnel :

«... à un moment donné faut savoir se renouveler. Je suis pas sûr qu'avec elle ou comme moi... je vais probablement être dans la prochaine année, pis je vais probablement être la bonne personne pour faire tout le marketing, mais pour FJM 4, ... ce sera pas moi c'est sûr. Faut renouveler toute l'imagerie, faut renouveler tout ça. (...) c'est plus que l'innovation, c'est de savoir à un moment donné où aller chercher les ... nouvelles idées.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Par ailleurs, le changement du personnel dans une adhocratie peut se produire assez fréquemment. D'après nos constatations et celles de Mintzberg (1982), l'adhocratie procure un environnement d'emploi plutôt instable puisqu'il s'agit habituellement de contrat d'embauche. Par conséquent, comme il est forcé de se trouver sans cesse de nouveaux contrats, cela peut devenir insécurisant pour certaines personnes. L'employé sera donc plus enclin à se chercher un emploi qui lui procurera davantage de stabilité. C'est ce dont nous faisait part un responsable

chez Fleurs et jardins du monde. Ce dernier venait tout juste de débiter dans l'équipe, mais il a préféré quitter puisqu'un poste permanent lui avait été offert dans une autre entreprise. Pour d'autres personnes, au contraire, il s'agit là même d'une caractéristique qui les incite à demeurer à l'embauche de ce type d'organisation. La nouveauté des projets est pour eux un facteur de motivation. De plus, d'après une employée de FJM, le fait d'être à contrat lui permet de négocier certains avantages :

«Moi la semaine dernière j'étais absente, parce que j'ai dû m'absenter. J'avais négocié ça dans mon contrat. C'est un des privilèges d'être à contrat, tu négocies tes trucs.» (Entrevue, 7 juillet 2007)

5.2 LES PARTICULARITÉS DE L'ADHOCRATIE DANS L'ENTREPRISE ÉVÉNEMENTIELLE

Bien que l'entreprise événementielle possède certaines caractéristiques communes avec l'adhocratie décrite par Mintzberg (1982). Nous avons aussi constaté certaines distinctions dont cet auteur ne faisait pas mention dans ses travaux. Nous avons donc pensé qu'il était important de discuter de ces particularités. Cela permettra aux lecteurs de mieux comprendre le contexte organisationnel auquel sont confrontés les leaders et les employés rencontrés et par le fait même, le climat dans lequel s'est faite notre investigation.

Comme nous avons pu le constater, la création d'un événement est l'occasion pour un groupe de gens à la fois experts et passionnés de travailler à la réalisation d'un projet commun. Ils mettent ainsi à profit leurs talents dans le but de livrer un produit de qualité, c'est-à-dire créatif, original et crédible aux yeux d'une certaine clientèle. Les paramètres permettant de répondre à ces critères de qualité sont déterminés par les concepteurs ou les initiateurs du projet. Par ailleurs, les caractéristiques qui ne sont pas abordées par Mintzberg (1982) pour définir l'adhocratie concernent d'une part l'aspect humain et d'autre part les aspects temporel et financier. Ces caractéristiques occupent une place prédominante au sein d'une organisation événementielle comme la nôtre et semble avoir une grande incidence sur la relation leader – employé.

5.2.1 Le facteur humain dans l'organisation

Dans l'étude de cas réalisée pour ce mémoire, les principaux dirigeants nous racontent comment l'équipe formée pour l'organisation de FJM rassemble des gens engagés et qui prennent à cœur leur travail :

«... c'est comme une équipe d'hockey... qui vient de gagner la coupe Stanley, les égos sont tous gonflés. Sauf que là tout le monde revient cette année pis y veulent pas s'en laisser imposer par l'autre.»
(Entrevue, 11 juillet 2007)

Par conséquent, cela peut donner lieu à des échanges où les points de vue et les émotions sont confrontés. Le leader doit donc composer avec ce type de dynamique. À ce propos Mintzberg (1982) affirmait :

«... le rôle des cadres dirigeant n'est pas de peser sur cette agressivité pour la contenir comme dans la Bureaucratie Mécaniste – ce qui serait impossible de toute façon – mais de la canaliser pour la mettre au service de fins productives.» (Mintzberg, 1982 : 389)

De notre côté, il semble que ce soit la dynamique privilégiée par certains leaders, puisque voici ce qu'un d'eux nous expliquait en entrevue :

«... c'est vrai que quand tu mets des personnes fortes, tu peux avoir une dynamique qui... brasse des fois, mais... ça fait partie de la «game». Pour moi c'est mieux d'avoir ça, que d'avoir une dynamique qui a pas d'étincelles.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

Par contre, selon l'un des dirigeants, cette force de caractère qu'il est possible de constater dans cette organisation est plutôt décrite comme : «le défaut de la qualité»
(Entrevue, 11 juillet 2007)

5.2.2 Le facteur temporel dans l'organisation

Comme l'événement a lieu durant une période limitée dans le temps, le facteur temporel devient une importante source de préoccupations pour les organisateurs.

Les limites accordées pour l'atteinte des objectifs sont souvent très courtes et demandent un effort supplémentaire et soutenu de la part des acteurs :

«Monter un symposium d'art de 100 artistes sur 10 jours, c'est un événement qui prend normalement un an à monter. Monter une fête gourmande de 30 producteurs, 10 restaurants, avec 50 prestations avec une (personnalité publique), c'est un événement qui prend huit mois à monter.... Faut que je monte 4 événements de cette nature là en six mois. Non pas en six mois en trois mois, pis faut que je livre... les trois prochains mois.» (Entrevue, 12 juillet 2007)

«... je pense que c'est ça de l'événementiel. C'est que t'as X nombre de tâches à livrer, faut tu le livres... arrange toi comme tu veux, ça te prendra ... mais faut que ça arrive dans les délais. Fait que si ça te demande de rester un soir ben tu fermes ta gueule, pis tu restes le soir, tu le bûches.» (Entrevue, 7 juillet 2007)

La quantité d'éléments à considérer dans le processus de création (relations de presse, promotions, partenaires, créateurs du produits, etc) et la grande influence du milieu externe, provoquent des imprévus pouvant interférer dans la bonne marche à suivre :

«Parce qu'on fait un métier qui évolue de fois en fois, de jour en jour, de minute en minute. Parce que des fois on sait pas ce qui va se passer dans 10 minutes.» (Observation, 19 avril 2007)

Ce caractère imprévisible de l'événementielle rend donc les limites de temps difficiles à respecter. De plus, étant donné que les organisateurs doivent faire face à certains impondérables, le rythme du travail devient par conséquent beaucoup plus intense.

5.2.3 Le facteur financier dans l'organisation

L'autre facteur, dont nous devons faire mention, est le cadre budgétaire établi pour la réalisation de l'événement. Nous avons pu constater que celui-ci est parfois bien en dessous des besoins réels :

«À cause d'aucun support ... ça nous oblige à travailler pas de moyens, ça nous oblige à travailler ... à court terme. ... une grosse contingence cette année, c'est qu'on avait demandé à nos employés ... de faire des miracles avec pas de budget.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Par conséquent, le fait d'accomplir un projet d'envergure à l'intérieur de budgets réduits, peut parfois mener à la détérioration des relations de travail:

«... les problèmes financiers ça minent à la longue. (...) dans l'attitude, dans l'atmosphère. Ça l'influence beaucoup l'atmosphère des gens. (...) Ça crée des frustrations à beaucoup de personnes (...) pas tout le monde qui arrive à vivre avec cette insécurité là et ces choses-là. Donc ça crée une ambiance un peu, des fois un peu poche.» (Entrevue, 19 juillet 2007)

Une personne travaillant dans une autre agence nous a aussi avoué, lors d'une entrevue :

«Moi je me vois pas à long terme ici. Avant que ça fasse de l'argent d'après moi et que je sois payée, ça va prendre mettons 6 mois. Mais à long terme, si on vend les publicités sur les TV comme on veut les vendre, ça va payer le local, ça va payer euh...un peu tout ici. Avec ça, il va peut-être pouvoir payer les extras. Mais pour ça, il faut trouver un moyen pour que le local soit payé et qu'il reste un peu d'extra. Sinon c'est projet par projet. Si tu fais un film, ça veut pas dire qu'on va faire du revenu là-dessus. C'est vraiment projet par projet, donc il n'y a pas de revenu qui vient à toutes les semaines par rapport à quelque chose.» (Entrevue, 15 février 2007)

En considérant ces affirmations, nous sommes forcée de croire que l'aspect financier reste une des grandes préoccupations pour ceux travaillant dans le secteur événementiel, que ce soit pour le propriétaire de l'entreprise ou pour les contractants.

Toutes ces particularités qui caractérisent une organisation événementielle (experts et passionnés, préoccupation des limites de temps et des cadres budgétaires) font en sorte de créer un milieu de travail d'une rare intensité, c'est-à-dire où de grands moments de stress et d'émotions sont vécus :

«Le nombre de personnes qu'on est, la vitesse à laquelle ça va, l'effort de travail qu'on doit faire, c'est sûr qui te manqueras quelque chose...» (Entrevue, 19 juillet 2007)

«Parce que dans un événement c'est tellement intense, c'est tellement intense ici. Travailler dans ça (...) c'est énorme!» (Entrevue, 16 août 2007)

5.3 LE LEADERSHIP DÉCRIT PAR LES ACTEURS :

Avant de présenter les données concernant la façon dont les différents acteurs perçoivent et voient la relation de leadership dans leur environnement, nous avons pensé qu'il serait intéressant de présenter comment chacun de ces groupes d'acteurs conçoit, interprète ou définit ce concept.

5.3.1 Le leadership définit par les leaders formels

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons identifié deux leaders formels pour cette adhocratie. Il y a le directeur général (DG : Gilles Archambault) et le directeur du marketing et des communications (DMC : Paul Vigneault), qui est aussi responsable du financement. Tout deux s'accordent pour dire que le leadership est avant tout le désir de réaliser une vision, de posséder une idée concrète de ce que l'on veut réaliser. Selon le directeur général, la mise en application de cette vision, doit passer par l'établissement d'objectifs qui serviront comme points de repères en vue d'une future évaluation. Ainsi, le leader sera en mesure de savoir si oui ou non ce qu'il avait pensé s'est concrétisé. Selon Gilles et Paul, l'ensemble des comités ou des départements doit s'inclure dans cette vision. Par conséquent, celle-ci doit être représentative de l'ensemble des parties. Dans le cas qui nous concerne, elle doit englober à la fois tout ce qui fait partie du contenu (jardins et programmation d'activités dans ce décor) et tout ce qui touche le contenant, c'est-à-dire l'image de l'événement (relations de presse, promotion et publicité). Par conséquent, il est important que les leaders travaillent à garder cette vision globale du projet :

«... ton univers, il faut toujours tenir compte que cet univers là faut qu'elle soit inclusive du reste de l'événement. (...) faut que tu te battes en fonction de FJM.» (Entrevue, 11 juillet 2007).

«... faut organiser une réunion, parce qu'il faut que tu parles à lui, pis lui, pis lui, pour que tout le monde soit dans le même bain.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

Selon eux, le leader est celui qui «coordonne» et «gère» (entrevue, 5 septembre 2007). Il doit aussi «coacher» (entrevue, 11 juillet 2007) son équipe et agir en tant que «justicier» (entrevue, 11 juillet 2007) auprès des membres de son personnel. Gilles ajoute que le leader doit être en mesure de fournir à son équipe les ressources et les mécanismes permettant d'appuyer et de faciliter le travail de son équipe.

«... appuyer mes joueurs dans l'équipe pour qu'ils réalisent le mieux possible leur mandat.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

En contrepartie, ceux-ci lui fourniront l'inspiration nécessaire afin d'améliorer son leadership :

«... faut s'entourer avec des personnes qui sont meilleures que soi. C'est une manière de grandir.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

En somme, le leadership consiste à mobiliser, coordonner et guider un ensemble d'acteurs particulièrement compétents autour d'une seule et même vision.

5.3.2 Le leadership définit par les employés en poste direction

Parmi les acteurs considérés comme employés en poste de direction, nous retrouvons la directrice à la programmation (Caroline Girard) et la directrice artistique (Mélanie Cloutier).

La directrice de la programmation a acquis la plus grande partie de son expérience auprès d'organisations possédant des structures assez imposantes et hyper standardisées. Son contrat avec l'événement FJM l'amène à travailler dans un

milieu très peu structuré et standardisé. De plus, ses employés sont jeunes et peu expérimentés. Dans l'entrevue elle affirme qu'il faut «coordonner le terrain» et «gérer» les employés. La conception qu'elle nous a décrit du leadership s'oriente davantage selon un mode transactionnel¹⁵.

«D'être autoritaire, de savoir ce qu'on veut. (...) Je demande pas pardon de te demander de travailler» (Entrevue, 12 juillet 2007)

Nous verrons dans la section 5.5.1, comment cette manière de concevoir le leadership se manifeste quotidiennement dans ses rapports avec les membres de son personnel.

La directrice artistique a, pour sa part, construit son expertise à travers des projets d'envergure de création, où la standardisation n'était pas la valeur recherchée. L'environnement de travail pourrait correspondre à celui où nous retrouvons habituellement la relation réciproque, telle que nous l'avons décrite dans la revue de littérature¹⁶. De plus, dans le cadre de l'événement FJM son employée, qu'elle connaît depuis un certain temps, est une experte dans le domaine de l'architecture paysagère. Selon elle, le leader représente ce que ses employés attendent de lui. Il est celui qui agit davantage en tant que support durant la réalisation ou lors de moments plus difficiles. Il est aussi celui qui détient une autorité formelle. Il devra de temps à autre imposer ses choix :

«... un leader se fait pas. Il est les autres. Ce sont les autres qui le construisent. Enfin, un leader, il apparaît parce que il a la capacité d'orienter, mais il a la capacité d'écouter puis il a la capacité de... rassurance (sic) (...) Il rassure. (...) on est dans un bateau pis y a une tempête... la personne qui prend le «lead»... Qui va dire : Bon on a besoin de faire ça. On se met tous ensemble, puis on avance, parce que sinon on va tous mourir. C'est sa nature. Là je prends l'extrême. Ça pour moi c'est un leader... c'est quelqu'un qui est

¹⁵ Sous cette forme « légale » de relation, l'influence qu'exerce le patron n'émane pas d'un talent particulier, il s'agit plutôt, pour celui-ci, d'exercer son droit de gérance. La communication qui en résulte se limite donc à la transmission des règles et des consignes, ce qui nous ramène en fait à la dimension mécaniste de la communication, c'est-à-dire un émetteur (leader) et un récepteur (« follower »).

¹⁶ De ce fait, les entreprises se tourneront vers de nouveaux modes de gestions plus participatifs. Tous les membres de l'organisation devront s'impliquer afin de garantir la survie et le bon fonctionnement de l'organisation.

capable d'orienter de diriger. Il est évident qu'il faut que ça tranche aussi. (...) De dire : c'est comme ça.» (Entrevue, 16 août 2007)

5.3.3 Le leadership définit par les employés

La plupart des employés interprètent le leadership ou le rôle du leader comme étant celui d'un phare, d'un guide, de quelqu'un possédant une vision d'ensemble du projet à réaliser : «... il harmonise le tout.» (Entrevue, 16 août 2007), «...te dis sont où les priorités.» (Entrevue, 7 juillet 2007), «Ça englobe tout l'événement (...) tête de l'événement (...) Tout le monde répond à lui.» (Entrevue, 19 juillet 2007). Ils veulent aussi se sentir appuyés par leur leader, quelqu'un qui est présent et à l'écoute.

L'employé doit être en mesure d'apprécier le fait que son leader peut trouver et fournir les ressources (humaines, financières, matérielles) ou les informations essentielles pour l'accomplissement de sa tâche. Dans la majorité des cas, ils ont aussi fait mention de l'importance accordée au pouvoir décisionnel du leader. Celui-ci se traduit très souvent par le fait de poser un jugement, une décision finale. Il décide de ce qu'il en adviendra d'une situation qui semble parfois ambiguë, problématique ou conflictuelle :

«Si lui décide que c'est comme ça, ça va être comme ça. » (Entrevue, 19 juillet 2007).

«... je trouve qu'il a fait sa job de boss (...) il a juste arrêté, pis il a tranché.» (Entrevue, 7 juillet 2007).

D'un autre côté, nous avons ceux pour qui le leadership fait appel à la notion de collaboration. Les employés doivent pouvoir interagir avec leur leader dans le but de créer un projet et une vision commune. Voici quelques termes utilisés par une employée, afin d'illustrer cette autre conception du leadership :

«... une approche systémique (...) ça s'alimente au cours, puis on revient en arrière, on reprend...» ;
«J'ai un échange» ;
«modèle de concertation» ;
«On a un projet commun, puis on se ramène toujours sur ce projet commun là.» ;
(Entrevue, 16 août 2007)

Pour certains employés, le leader sera plutôt perçu comme un assistant. Quelqu'un qui sera présent et prêt à aider lorsque l'employé en aura besoin :

«Je vais voir la personne qui peut m'aider à régler mon problème.» ;
«Tout ce que je veux c'est quand j'ai besoin d'un coup de main ou d'une réponse qu'on me la donne.» (Entrevue, 12 juillet 2007)

Selon cette perspective, le leadership semble restreint et cantonné dans des actions dont le simple but est de seconder l'employé dans ses mandats.

5.4 LES LEADERS FORMELS

Dans cette section nous présenterons comment se manifeste dans la réalité le leadership des leaders formels. Leur façon d'être avec les employés et les rapports qu'il entretient avec ces derniers. Cette section sera complétée par la présentation de données permettant de définir le genre de relation qui s'est établie entre ces deux leaders.

5.4.1 Les leaders formels et leur leadership au quotidien

Dans son rôle de directeur général (DG), Gilles semble établir une vision qui est construite de concert avec la directrice artistique :

«... on (Mélanie et Gilles) avait établi quel genre de produit qu'on veut. C'est quoi nos objectifs. C'est quoi nos lignes maîtresses, pour réaligner le produit de FJM» (Entrevue, 5 septembre 2007)

De plus, lorsque certaines décisions doivent être prises, il considère important d'avoir l'avis des gens autour de lui «moi je gère plus par consensus» (Entrevue, 5 septembre 2007).

Malgré qu'il intervienne sur plusieurs dossiers, il ne s'agit pas pour lui de posséder une expertise dans chacun des domaines qu'il supervise. Il tient plutôt à soutenir ses employés en leur apportant les ressources nécessaires et en leur donnant un appui par la mise en place de mécanismes. Cette tâche consiste aussi à anticiper les situations pouvant devenir problématiques pour la réalisation du projet et de la vision. Pour ce faire, il signale ses observations et ses inquiétudes au responsable, au directeur ou au coordonnateur concerné :

«Je peux m'asseoir avec Nicolas (gestionnaire du chantier), pis dire : Nicolas regarde, peut-être dans l'équipe, il y a ça, il y a ça, il y a cette préoccupation.», «...si je vois des choses, je peux passer par elle, pour y dire : il y a ça. As-tu pensé à ça?...», «Mélania, dans sa vision, est-ce qu'elle prend en considération les besoins de l'entretien du site?» (Entrevue, 5 septembre 2007)

Dans le même ordre d'idées, il dit qu'il est en fait celui qui : «... gère une dynamique» (Entrevue, 5 septembre 2007). D'une part, il encourage les interactions entre les différents coordonnateurs ou responsables et les membres de leur équipe. De cette façon il s'assure que les différentes parties s'harmonisent :

«...faut que vous tenez compte... des jardins aussi...avec Mélania. Faut que vous parlez à Mélania.», «... faut organiser une réunion, parce qu'il faut que tu parles à lui, pis lui, pis lui, pour que tout le monde soit dans le même bain.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

D'autre part, il lui arrive aussi de rediriger une employée, puisqu'il considère que celle-ci doit parler à son supérieur immédiat :

«... tout ce qui est marketing, tout ce qui est partenariat, financement, ben je me tiens pas responsable de ça. C'est Jacques (...) il a fallu s'asseoir, pis dire : regarde je répond pu, venez pu me voir.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

En somme, dans son leadership au quotidien, le DG se dévoile comme étant celui qui apporte son soutien. Il est le rassembleur et le chercheur de consensus.

De son côté, tout comme le DG, le directeur du marketing et des communications (DMC) accorde une très grande importance à la vision et à l'accomplissement de celle-ci. En tant qu'initiateur de l'événement FJM, il tente de transmettre sa vision. :

«C'est ma vision à travers Gilles, Mélanie, à travers chacun des membres de l'équipe, à travers chacun des petits balayeurs, chacun des petits planteurs. (...) pas plus important que FJM ... moi inclus, Gilles inclus... tout le reste est illusoire. » (Entrevue, 11 juillet 2007)

Les observations faites durant les réunions du département de marketing, nous ont aussi permis de constater que son leadership s'oriente vers la création et l'innovation. Pour lui la conception d'un projet et sa réalisation semblent être une façon de s'accomplir en tant que leader.

«Moi je suis un bâtisseur. Moi je suis là pour créer les nouvelles affaires. Fait que au moment où t'as juste à gérer les affaires qui ont déjà été créées, c'est moins le fun.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

À travers ses propos nous prenons conscience de ses qualités d'entrepreneur. Il tente d'idéaliser ce que pourrait éventuellement devenir l'événement FJM. Par exemple, il encourage la coordonnatrice aux promotions, concours et partenariats de voir les possibilités afin d'élargir l'un des concours. Il souhaitait que les participants puissent venir de partout au Canada dans le but de visiter les jardins de FJM :

«... on pourrait dire : bien voici, FJM a donné naissance à la route pancanadienne des jardins via le train ...» (Observation, 9 mai 2007)

Il rêvait aussi de voir cet événement perdurer dans le temps. Il fait partie de ces leaders qui désirent laisser leur trace, léguer quelque chose à la société :

«Moi mon rêve ça aurait été ... un jour que quelqu'un puisse fêter la 50^e édition... mais être mort depuis 30 ans. Que ce soit devenue quelque chose qui reste. Le reste là ... moi je va être écrasé ici en sortant tantôt là. Ce qui va rester c'est ça là. ... Je vais m'arranger en commandite, pour aller chercher dix fois ça. Fait que je vais faire un... jardin de 150 000\$ (au Centre de l'enfance). Ça va rester pour les enfants. Mon nom sera même pas écrit, c'est pas grave. Moi je le sais. Le reste c'est... n'importe quoi dans le fond. ... on a un passage très court sur la planète, pis je trouve que c'est important qu'on ait ce genre de show là. » (Entrevue, 11 juillet 2007)

Contrairement au directeur général, l'idée qu'il initie ne semble pas être construite à travers l'échange et le partage de plusieurs points de vue mis en commun. Celle-ci semble plutôt se développer à partir de sa propre conception. Il tente par la suite d'y rallier les membres de son personnel. Voici comment il nous décrit la manière avec laquelle, il partage ses idées :

«... je veux donner la première orientation (...) en deuxième temps d'aller voir Annick pis dire : qu'est-ce que t'en penses? (...) troisième temps, d'arriver à Gilles ou bien à Mélanie en disant : qu'est-ce que vous en pensez?» (Entrevue 11 juillet 2007)

De plus, Paul affirme qu'il ne cherche pas nécessairement l'assentiment de chacun lorsqu'il fait des choix et adopte une direction :

«Moi je gère pas par sondage...À un moment donné, je fais pu rien pour les embarquer. À un moment donné c'est ça.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Par contre, lorsqu'il rencontre une réticence de la part des employés ou des autres directeurs (DG, DA), il aura tendance à négocier et à argumenter pour les convaincre du bien fondé de son idée :

«Moi c'est juste une question de rationnel. Je fais rien sans rationnel. Donne moi la (sic) rationnel de ton idée. ... Je vais t'écouter.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Durant les réunions nous avons pu remarquer que son argumentation peut être basée sur son expérience, des informations ou même des impressions qu'il ressent à propos de la situation. Nous avons aussi constaté que les négociations ou les types de rapports qu'il engage avec ses employés seront différents selon la personne. Lors de l'entrevue, il nous explique la façon qu'il a d'interagir personnellement avec chacun de ses membres.

Enfin, Paul se montre aussi comme un leader attentif et chaleureux envers le personnel. Il accueille en personne tout le monde et s'informe de leur moral. Même lorsque nous nous présentions à son bureau pour les réunions, il venait nous embrasser, nous questionnait sur l'état de notre recherche, de nos avancements.

En résumé, il est le visionnaire, l'initiateur de nouveaux projets. Celui qui innove et cherche de nouvelles idées à implanter. Il s'agit aussi d'un patron attentionné auprès de son personnel.

5.4.2 La relation entre leaders formels

Premièrement, il est important de préciser que le DG et le DMC, qui sont co-propriétaires de l'entreprise Design Événement, travaillent en étroite collaboration depuis quelques années. Cette situation semble avoir participé au développement d'une relation d'amitié : «On a une dynamique entre ami, de collègues.» (Entrevue, 5 septembre) Deuxièmement, la structure organisationnelle est montée de sorte que le DG (Gilles Archambault) partage ses tâches avec le DMC (Paul Vigneault). Gilles est en charge de l'administration et des opérations sur le site et Paul, de son côté, gère le marketing, les communications, ainsi que les liens avec les partenaires financiers. Il supervise aussi la directrice de la programmation. Le fait d'être à la fois ami, collègue et patron d'un même projet confère à cette relation un caractère et une dynamique particulière.

Tout d'abord il semble que chacun comprenne l'importance de ne pas empiéter dans le champ de compétences de son collègue :

«... des affaires vraiment de gestion, je laisse Gilles aller dans son champ de responsabilités.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

«L'équipe de marketing, vraiment c'est Paul qui avait le contrôle. (...) Paul répond pas à moi.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

Même si chacun reconnaît et respecte la compétence de l'autre, il semble néanmoins se garder un droit de regard sur l'ensemble des décisions et des orientations :

«Gilles a... des suggestions à faire ou des choses sur lesquelles il est pas d'accord ou pas content par rapport... au marketing, il va me le dire. Si moi je vois des affaires sur le show qui ne me plaise pas... j'en parle à Gilles.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

L'élaboration et le développement d'un projet commun fournissent aux deux leaders l'occasion de confronter des idées et des opinions divergentes. Par ailleurs, la relation d'amitié qu'ils entretiennent leur permet de discuter et de débattre librement de leur point de vue :

«... il va me «challenger» sur des affaires, pis s'il voit que j'y tiens, ben là il se pose pas de questions. Je va le «challenger» sur des affaires, pis si je vois qui y tient, et bien «okay go».» (Entrevue, 11 juillet 2007)

«Paul, on avait une conversation, mais j'avais pas le dernier mot. J'avais accepté ça.» (Entrevue, 5 septembre 2007)

«Gilles prend une décision, même si je suis pas d'accord, devant le monde je va être solidaire. Par arrière, je va dire : ... fais attention parce que moi je suis pas d'accord. On se parle assez que ça arrive jamais.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

5.5 LES EMPLOYÉES EN POSTE DE DIRECTION

Dans cette section nous verrons comment la directrice artistique (DA) et la directrice de la programmation (DP) appliquent leur leadership au jour le jour. De la même façon que nous l'avons fait pour les leaders formels, nous présenterons les différentes données concernant la relation qu'elles entretiennent entre elles.

5.5.1 Les employées en poste de direction et leur leadership au quotidien

Lorsque la directrice artistique nous parle du genre de leadership qu'elle applique, elle mentionne l'importance qu'elle accorde à sa «vision globale». Elle affirme qu'elle a toujours à l'esprit l'ensemble du site qu'elle doit aménager. Ainsi chacune des décisions et des orientations qu'elle prend sont faites en fonction de cette vision : «Moi je filtre à travers tous les autres volets...» (Entrevue, 16 août 2007). Lorsqu'elle explique la façon dont elle fonctionne avec son employé, elle dit qu'elle «guide», qu'elle «a un échange», qu'elle «donne des orientations». (Entrevue, 16 août 2007) Cependant, elle a conscience que la décision finale lui appartient étant donné la position d'autorité qu'elle a face à son employé.

La DA est donc une leader qui reconnaît le potentiel de son employée et lui laisse ainsi une certaine liberté d'action dans le mandat qu'elle doit réaliser. Elle valorise davantage l'esprit de collaboration, plutôt que celui de la direction et de l'autorité.

Pour sa part, la DP doit voir à l'organisation de l'ensemble des activités qui auront lieu dans le décor de FJM. Afin de l'aider dans cette tâche, elle partage son mandat avec différents responsables ou directeurs de l'événement :

«... j'ai des porteurs de ballon sur chacun des projets. Comme avec le rendez-vous des arts, il y a Céline qui a toute faite le recrutement des artistes, pis la coordination entre les artistes (...) pis qui... est l'agent de liaison entre les galeries, les artistes et FJM. Moi je suis la personne qui est avec Céline, qui fait atterrir tout ça sur le terrain. Pis qui a coordonné... que ça tombe sur le terrain pis qui a monté l'horaire des ateliers, pis qui gère que ça, ça se passe.» (Entrevue, 12 juillet 2007)

Pour qu'ait lieu l'activité, la DP doit aussi diriger le personnel travaillant au montage des différents éléments sur le site de FJM. Cette expérience lui a permis de

constater les changements qui se sont opérés au cours des années, dans sa façon de diriger le personnel :

«Je suis plus directive pis je trouve ça plus payant... parce que je me fais pas obstiner au final, j'ai pas moins de respect.» (Entrevue, 12 juillet 2007)

De plus, comme il s'agit de gens plus jeunes et peu expérimentés elle avoue qu'elle doit souvent «jouer à la police», en ce sens qu'elle doit sans cesse dire ce qui est bon ou pas de faire et de quelle façon cela doit être fait. Elle précise cependant, qu'elle sait rester très respectueuse envers ses employés : «Je fais attention de pas humilier, de pas mal traiter. Je peux parler sec, mais je suis pas *lala* (crier)» (Entrevue, 12 juillet 2007)

En somme, elle se décrit comme étant une leader autoritaire et directive et qui voit à la bonne marche à suivre du mandat qu'on lui a soumis.

5.5.2 Leur relation entre employées en poste de direction

Les employés en position de leadership doivent régulièrement joindre leurs compétences et leur champ d'expertise afin de réaliser une tâche en lien avec la programmation. Comme par exemple, lorsque la DP montait un mini festival, elle devait s'assurer que son idée s'orientait dans le même sens que la vision donnée par la DA (Mélanie). Sur ce point, cette dernière affirme que Caroline (DP) a «beaucoup d'idées créatives» et a bien «saisi la force de ce site là.» (Entrevue, 16 août 2007)

De prime abord, la DP semble apprécier sa collaboration avec la DA : «on développe des thématiques qui marchent ensemble.» (Entrevue, 12 juillet 2007) Elle apprécie aussi l'aide et le support que celle-ci peut lui fournir. Selon Caroline, cette dernière est une ressource essentielle pour faciliter la bonne réalisation de ses dossiers :

«Quand j'ai des choses à régler c'est pas avec le marketing, c'est avec le terrain...c'est avec Mélanie (DA)...» (Entrevue, 12 juillet 2007)

Dans cette citation, elle explique que son mandat la force à faire davantage appel aux gens qui travaillent directement sur le site et qui peuvent la renseigner sur des questions d'ordre plus logistique et technique. En ce sens, lors de la réunion que nous avons appelée «réunion de logistique», Caroline précise qu'il s'agissait là d'une rencontre qui avait été grandement profitable pour l'avancement de ses dossiers. La DA et la DP avaient pu mettre en commun leurs idées. De cette façon, Mélanie avait pu remplir son rôle, en s'assurant que la vision de FJM était pleinement respectée.

5.6 LE LEADERSHIP VÉCU AU QUOTIDIEN PAR LES EMPLOYÉES

Les entrevues réalisées avec les employées nous ont dévoilées de nombreuses informations concernant la relation vécue au jour le jour avec leur patron. Dans la section qui suit, nous vous présenterons les données en lien avec la perception que les employées ont du leadership de Gilles et de Paul¹⁷.

5.6.1 Le leadership du directeur général vécu par les employées

Gilles n'est pas directement le patron des membres du département de marketing et des communications, mais en tant que directeur général (DG) il est le patron de tout le monde. Cependant, cette situation semble parfois engendrer certaines problématiques :

«... toujours faire attention à qu'est-ce que tu demandes à un et à l'autre. (...) des fois c'est pénible de travailler quand tu sais pas... tu demandes quelque chose à un et là y dit : comment ça tu demandes à lui? C'est à moi que tu dois demander ça. (...) c'est parce que Gilles est directeur général, donc tu parles d'un truc, mais tu dis : j'aurais dû en parler à Paul avant. Mais aussi pour les choses générales, un seul boss ce serait des fois mieux.» (Entrevue)

¹⁷ Dans le but de respecter l'anonymat des répondants, nous avons volontairement retiré toutes les dates durant lesquelles se sont produits ces interviews. De plus, nous ne nommerons ni le poste, ni le nom – même fictif – du répondant.

De toute évidence, les employées reconnaissent et respectent l'autorité de DG : «Gilles aussi c'est mon boss», «je le vois plus comme LE¹⁸ directeur... qui harmonise le tout.», «tête de l'événement», «tout le monde répond à lui», «Si lui décide que c'est comme ça, ça va être comme ça.», «il chapeaute tout ça.» De plus, même si l'événement FJM a été initié par une idée de Paul, une employée nous affirme que sa survie, pour une deuxième année consécutive, est en partie due aux efforts déployés par Gilles :

«... si FJM est ici cette année c'est grâce à lui. (...) C'est grâce à Gilles et à la façon dont il a géré tout ça. De finaliser, d'avoir pris des ententes avec tous les fournisseurs.» (Entrevue)

Malgré le poste de directeur général qu'il occupe, une autre employée nous affirmait qu'elle ne valorisait pas un comportement de simple exécutante. Elle dit plutôt travailler en collaboration et conjointement avec ses patrons. Elle participe activement au développement de ce projet :

«... t'es mon patron, c'est toi qui décides, j'ai jamais travaillé comme ça. J'ai un échange.... ça se construit à trois.» (Entrevue)

Dû au fait que ce leader travaille depuis plusieurs années à l'organisation d'événements horticoles, il sait mettre à profit les contacts et les compétences qu'il a su développer dans ce milieu. On apprécie tout particulièrement chez lui l'aide et le soutien qu'il apporte :

«... je te dirais que j'ai eu beaucoup de support de la part de Gilles. ... En fait Gilles m'a demandé de faire la recherche sur internet et de trouver les places, puis Gilles, la plupart du temps, les a abordées. ... Donc ça s'est mis en place très rapidement.» (Entrevue)

De plus, comme le DG est celui qui gère l'aspect opérationnel de l'événement, il est parfois mieux placé, comparativement à Paul, pour aider certaines employées dans la réalisation de leur mandat :

¹⁸ Les lettres en capitales signifient que la répondante a mis de l'intonation sur ce mot.

«Ça a débogué quand je suis allée m'asseoir avec Gilles (...) Je me réfère plus à Gilles qu'à Paul.» (Entrevue)

«... j'ai été plus en étroite collaboration avec Gilles, parce que les panneaux c'est pas tellement marketing, c'est comme, c'est pour le site.» (Entrevue)

Une autre employée nous décrit l'attitude qu'il adopte au quotidien. Elle dit de lui que : «c'est l'équilibre». D'une intervention à l'autre, sa personnalité semble respecter une certaine équanimité. Elle affirme aussi que sa manière de diriger est «relax», qu'il n'est pas trop directif : «Va laisser aller pis va te replacer de temps en temps» (Entrevue)

Bref, le directeur général est un guide, une référence. Les employées y trouvent à la fois les ressources dont elles ont besoin, mais aussi un certain équilibre dû à sa nature posée.

5.6.2 Le leadership du directeur du marketing et des communications vécu par les employées

Dans cette organisation, Paul est le patron officiel des membres du département de marketing et des communications. Lors des entrevues, nous avons constaté que la plupart d'entre elles reconnaissaient ce fait : «c'est lui le boss, il fait ce qu'il veut.» Cependant une autre nous disait : «Mon boss... c'est moi mon boss... c'est ce que l'événement demande: » (Entrevue)

L'employée nous expliquait qu'elle respecte le cadre et les paramètres établis par ses patrons, mais que ses capacités lui permettent d'être autonome dans son travail de tous les jours. Lorsqu'elle fait face à un problème, elle se réfère tout simplement aux personnes étant le mieux placées pour l'aider. De plus, selon cette employée, elle parfois contourner Paul, afin d'être plus efficace dans la réalisation des ses tâches:

Employée : «... c'est le fait que ça relève du département de marketing. Pis que y a une ligne d'autorité à respecter, pis une ligne

de communication, ça me retarde. Fait que je suis obligée de la court-circuiter pour faire avancer, parce qu'on est trop une petite équipe. Fait que ça crée des tensions.»

Chercheur : «Tu parles de court-circuiter Paul.»

Employée : «Ben je suis obligée, oui. Pis je suis obligée de pas passer par Paul. J'ai pas le temps de passer par Paul. Pis Paul, il ira pas régler mes détails de terrain pour moi. Naturellement, mon réseau de questions réponses y passe pas par lui, y passe par Gilles, Mélanie pis Nicolas.» (Entrevue)

Lors des entrevues, une employée nous explique qu'elle n'a pas besoin, elle aussi, d'un suivi très rapproché de la part de Paul. Elle manifeste une certaine autonomie puisque, ayant déjà réalisé ce mandat, cette employée connaît la nature et les objectifs de celui-ci. Par conséquent, Paul n'est pas, selon elle, un patron directif. Il est plutôt du genre «laisse aller». Elle va cependant permettre à ce dernier de venir l'aiguiller sur certains points lorsqu'elle se sent dépassée par les événements :

«... quand je me mets à m'embourber, pis quand je le verbalise pas, je me mets à aller mal toute seule. ... je perds le sourire, je me démotive. Pis en fait quand je suis comme ça, Paul ça lui donne le signal de dire : «... qu'est-ce qui se passe? Dis moi. Qu'est-ce qui va pas?» Là je suis comme : Ah! Mais... pis là finalement j'explique, pis là il est comme : «ben c'est pas grave, voici.» (Entrevue)

De cette façon, il donne à son employée la chance de s'organiser et de continuer à réaliser pleinement sa tâche. Le fait qu'il se préoccupe des inquiétudes, des troubles et des angoisses qu'elle vit par rapport à son travail, cette employée affirme que Paul sait être «à l'écoute» et se montrer «affectueux» et «sensible».

Une autre employée ajoute que son attitude envers les employés varie en fonction de ses émotions de la situation qu'il vit. Ainsi, il peut se montrer à la fois autoritaire et directif et même en colère, tout comme il peut se montrer souple et décontracté :

«Paul est beaucoup plus émotif, plus spontané. Beaucoup plus «rrrrr», après il va être super cool.» (Entrevue)

Elle dira aussi de son patron que «... il a un excellent leadership quand il est motivé.»

À travers les entrevues, nous avons aussi constaté que Paul est perçu comme un leader qui va, malgré les erreurs ou les oublis de ses employées, soutenir et protéger l'image de ces dernières devant les autres :

«... comme il va «backer» son «staff». Son équipe y a «back». ... s'il arrive un oubli par exemple, de la part des communications – marketing, puis qui se fait reparler par exemple, par un partenaire : «oui euh... on n'a pas eu...» Il fera pas : «oui on le sait c'est de la faute à (une telle)». Non, il va couvrir. Il va venir me voir : «... qu'est-ce qui se passe? Dis moi. T'as-tu une réponse?»... mais il va couvrir, il va «backer», il va appuyer.» (Entrevue)

«Si tu fais des conneries, en général il est derrière toi. Il va quand même t'encadrer.» (Entrevue)

Il est capable d'encourager et de complimenter ses employés : «il me le dit, il est assez expressif pour ça». Cependant, cela peut parfois s'avérer trop élogieux et laisser l'employée perplexe :

«Dit sur un ton où j'arrive pas à le prendre au sérieux. (...) ton mielleux...il en met trop pour ce que c'est... tu doutes de la sincérité.» (Entrevue)

Par ailleurs, même si cette employée ressentait de la considération de la part de son patron, plusieurs fois dans l'entrevue, cette dernière nous disait que Paul avait une certaine «capacité à faire abstraction des difficultés». Dans les demandes qu'il fait ou les mandats qu'il donne, il ne semble pas bien évaluer ce que cela demande en temps et en énergie à l'employée :

«... il (Paul) a une tendance à dire : «... c'est facile, ça prend deux minutes.» Non, ça prend pas deux minutes, ça prend une heure et quart à faire ton maudit affaire.» (Entrevue)

La plupart des employées ont fait allusion à cet aspect un peu mégalomane du leadership de Paul :

«Lui il a les idées, mais après, comment on va le mettre en place et de le mettre en place c'est pas sa force.» (Entrevue)

«Dimension de leurs ambitions était un peu surhumaine.» (Entrevue)

«Fait un bout de mon bord pis vient juste «checker» que faire atterrir ça comme toi tu le vois dans ta tête, c'est pas facile.» (Entrevue)

Une employée nous raconte aussi, comment ses propres priorités changent selon les demandes ou les désirs de son patron :

«Il y a des affaires que quand je vois que pour lui c'est une priorité, bon... on va le mettre en priorité. Le reste, ... on sera dans merde!... Je serai dans merde... je travaillerai plus fort.» (Entrevue)

Une de ses collègues nous décrivait aussi ce comportement quelquefois envahissant de Paul. Par conséquent, elle dit apprécier les moments où il est absent. Néanmoins, cette dernière s'accorde une certaine liberté à lui parler librement, sans contraintes. Selon elle, cette relation est plutôt particulière et inhabituelle. Elle compare cette dynamique à celle d'un «vieux couple» où chacun d'eux peut pratiquement deviner la réaction de l'autre et dire les choses ouvertement : «je lui dis ma façon de penser.» Elle a même déjà refusé de faire une tâche que Paul lui demandait sous prétexte qu'il changeait constamment d'idée :

«J'ai dit : non c'est toi qu va l'appeler pour lui dire que tu as recharger. Finalement c'est quand même moi qui l'ai appelé... C'est lui le patron.» (Entrevue)

Par cette citation, nous constatons que l'autorité formelle de Paul demeure une facette respectée de son leadership. Les données nous dévoilent aussi que les décisions qu'il prend ou qu'il impose sont toujours justifiées par un raisonnement, «une rationnelle».

Le directeur du marketing et des communications est donc vu comme un homme d'idées, un rêveur, un créateur, qui justifie ses décisions, par une certaine logique.

Le style de son leadership est guidé par ses émotions. Ses employées le trouvent à la fois attentif et proche d'eux, mais quelquefois envahissant.

5.7 LES EMPLOYÉES

Jusqu'à maintenant nous avons vu comment les acteurs décrivent le concept du leadership de manière générale. Nous avons aussi présenté comment chacun des acteurs (leader et employées) perçoit et expérimente concrètement la leadership, dans ses relations au quotidien. Puisque le leadership est une relation impliquant aussi les employés, dans la section qui suit, nous allons vous présenter la perception des différents acteurs face aux employés. Nous décrirons, quel est le portrait qui est construit, de manière générale, par les leaders envers les employés et les employés entre eux.

5.7.1 La perception que les leaders ont de leur employées

Les deux leaders formels, DP et DMC ont une idée semblable de ce que représente ou doit représenter une équipe de travail dans ce genre d'organisation. Chacun d'eux nous a affirmé que l'esprit d'équipe était un critère important pour la réussite et le succès de l'événement. Ils disent que tous les employés font partie d'un même projet et que lorsqu'ils perdent de vue cette vision commune, Gilles et Paul, se permettent de rappeler ce critère essentiel de performance. Tous les deux reconnaissent qu'ils ont une équipe qui se distingue par son dynamisme, la compétence et l'expertise de ses membres. Par conséquent, Gilles et Paul ont à gérer des discussions où la divergence d'opinion rend la discussion ou la délibération énergique et même parfois conflictuelle. Gille affirme qu'il est préférable d'avoir une telle dynamique plutôt qu'une situation où les idées ne seraient pas débattues. De son côté, Paul avoue que l'enjeu de ces interactions est très souvent le pouvoir :

«... c'est comme une équipe d'hockey... qui vient de gagner la coupe Stanley. Les égos sont tous gonflés. Ils veulent pas s'en laisser imposer par l'autre. (...) C'est des guerres de pouvoir...» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Pour Gilles, ce sont ses «joueurs», sa «gang». Cette équipe est pour lui une source de défi, c'est-à-dire une énergie qui le motive et le fait progresser dans son développement professionnel. La façon qu'il a de s'entourer l'amène à devenir une meilleure personne :

«Moi j'ai jamais eu peur d'embaucher quelqu'un qui en connaît plus que moi, qui a plus d'expérience que moi. ... avoir des personnes fortes... en tant que directeur général ça te met à l'épreuve, d'être alerte. » (Entrevue, 5 septembre 2007)

Ainsi, lorsqu'il engage des gens c'est parce qu'il reconnaît leur potentiel et leurs compétences, il a confiance que le mandat sera réalisé. Il sait entre autres reconnaître la grande compétence et l'expertise de la directrice artistique. Il s'en remet donc à elle pour tout ce qui concerne les jardins, l'aménagement et les choix qu'il faut faire. Il sait qu'elle respectera la vision qu'ils se sont donnée ensemble.

Paul est celui qui nous a le plus parlé de ses employés. Pour ce leader, qui se voit comme un «chef d'orchestre», ses employés représentent «les meilleurs musiciens» qu'il ait pu rassembler :

«... pas des experts, mais je te dirais des gens qui sont passionnés par ce qui ont à faire.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Il connaissait la plupart d'entre eux, sauf la directrice de la programmation. Cette dernière lui a été référée par la gestionnaire des opérations, qui elle, est une personne qu'il connaît depuis quelques années.

Il décrit Annick comme étant «le prolongement» de lui-même :

«... me connaît tellement... elle peut me donner un périphérique de ce que moi je vois pas... a voit des affaires, parce qu'a l'entend des choses... a l'analyse, a flairer.» (Entrevue, 11 juillet 2007)

Véronique est aussi pour lui une personne très spéciale. Étant donné qu'il a été son patron pour la précédente édition de FJM, il dit être capable de prévoir et de reconnaître les moments de découragement qu'elle peut vivre durant le projet.

Lisa est pour lui une amie de longue date. Il affirme que FJM n'aurait pas pu avoir une meilleure personne pour remplir ce mandat. Il nous a semblé, durant les réunions et lors de l'entrevue, qu'il devait se montrer plus directif envers elle. L'encadrer davantage et lui transmettre des paramètres plus clairs et plus précis qu'aux autres. Il ne faut pas oublier que Paul possède une longue expérience en tant que relationniste, ce qui l'amène peut-être à savoir plus précisément comment il voit la façon dont ils parleront de l'événement.

Comme il semble avoir un leadership plus personnalisé, c'est-à-dire adapté à chacun de ses employés, il apparaît plus difficile pour lui de composer avec un membre qu'il ne connaissait pas. Dans le cas de Caroline, il reconnaît que sans elle, la programmation n'aurait pu être plus réussie. Elle est très dévouée et compétente dans ce qu'elle réalise et fait preuve d'une très grande autonomie. Nous sommes portés à croire que cette autonomie amène cette employée à fonctionner indépendamment de ses patrons et de ses coéquipiers. Paul raconte comment il serait important que Caroline, puisse davantage travailler dans un esprit d'équipe. Il semble que cela cause certains rapports conflictuels entre eux.

5.7.2 La perception que les employées en poste de direction ont de leurs employés

Nous savons que ces deux acteurs (directrice artistique et directrice de la programmation) ont à leur charge des employés bien différents. D'une part, la directrice artistique emploie Nathalie. Cette architecte paysagiste a, entre autres, été supervisée lors d'un projet universitaire par la directrice artistique de FJM. Au cours des années elle a pu acquérir une certaine expertise dans son domaine et elle a

créé sa propre compagnie spécialisée dans le développement de projets d'aménagement. Grâce à ses grandes capacités, la directrice artistique affirme que son employée l'aide à voir certaines idées différemment :

«Elle apporte des choses que moi je peux dire : Ah ! Wow ! J'avais pas pensé à ça.» (Entrevue, 16 août 2007)

Pour la directrice artistique son employée est davantage une collègue, une professionnelle avec qui elle peut avoir un échange. Elle dit pouvoir lui déléguer, en partie, le développement du projet.

«... il y a un échange. C'est pas quelqu'un que tu donnes ... des directives et que la personne va exécuter. ... Je cherche toujours des gens qui sont autonomes et qui sont alertes et qui te disent : ... je vais faire ça et j'ai pensé à telle affaire.» (Entrevue, 16 août 2007)

Dans la section interactions entre experts, nous présenterons de manière plus explicite comment ces deux architectes paysagistes réussissent à créer dans la communication leur projet artistique.

Comparativement à Mélanie, la directrice de la programmation affirme qu'elle doit se montrer plus autoritaire, directive et plus coercitive dans ses demandes aux employés : «ils me trouvent *rough*». Elle raconte qu'ils sont jeunes et ne possèdent pas nécessairement une grande expérience et encore moins une expertise dans la tâche qu'ils ont à réaliser. Cela fait en sorte qu'elle ne peut pas déléguer autant que la directrice artistique. Caroline doit être plus présente sur le milieu de travail et disponible pour ses employés, afin de leur donner les tâches à faire.

5.7.3 La perception que les employés ont d'eux-même et de leurs collègues

Les entrevues que nous avons faites avec les employées nous montre des personnes investies dans leur travail, mais respectant certaines limites. Comme par exemple Anick qui dit apprécier son travail. Elle y consacre beaucoup d'énergie : «Je compte pas mes heures, je donne beaucoup.» (Entrevue, 19 juillet 2007). Elle

va jusqu'à donner son temps pour l'avancement des travaux sur le site : «C'est moi qui est planté la salade, les aubergines» (entrevue, 19 juillet 2007). Si elle apprécie son emploi, elle ne semble pas y vouer un attachement particulier : «Il sait que s'il me virait, je m'en fous.»

De son côté, Véronique affirme qu'elle est très engagée et qu'elle fait certains sacrifices dans le but d'atteindre ses objectifs :

«Déjà, je me tue, ... quelque part j'ai mis des X sur des rendez-vous, j'ai déplacé des soirées avec des amis. Pendant les 3 dernières semaines j'en n'ai pas eu, parce que j'avais de la job à livrer.»
(Entrevue, 7 juillet 2007)

Toutefois, elle n'est pas prête à laisser totalement l'événement FJM prendre la place dans sa vie : «Arrêter d'exister, vis que pour FJM, ben je suis pas d'accord.»
(Entrevue, 7 juillet 2007)

De façon unanime, les employées que nous avons interviewées reconnaissent que leurs collègues sont tous très compétents. Même si certains conflits peuvent parfois éclater (voir jugement de Salomon, p. 106), tous conviennent que chacun réalise son travail avec efficacité. Ainsi, les employés apprécient les qualités personnelles et ou professionnelles de leurs coéquipiers. Certains disent avoir même développé des relations d'amitié avec certains d'entre eux.

Par contre, le manque de solidarité ou d'esprit d'équipe d'un collègue, peut parfois conduire à des rapports plus conflictuels. Par conséquent, plusieurs ont souligné l'importance de s'entraider et de soutenir l'autre lorsqu'il est dans le besoin. Ainsi, la personne qui gère ses dossiers, prend des décisions ou agit sans considérer ou consulter la personne concernée est apparue comme une source majeure de conflits. Nous avons aussi remarqué que des faiblesses aux niveaux de certaines connaissances ou aptitudes, comme la capacité d'auto gestion peut parfois être un irritant pour l'employé qui travaille avec cette personne. En effet, cette lacune peut parfois ralentir le travail du coéquipier.

5.8 LES RÉUNIONS ET AUTRES EXEMPLES D'INTERACTIONS

Dans cette section, nous allons présenter les données concernant la relation de leadership (leader – employé) telle qu'elle se produit en temps réel dans les interactions au sein de l'organisation événementielle. Tout d'abord nous décrirons deux types de réunion auxquels nous avons assisté, la réunion d'aménagement et les réunions de marketing. Pour terminer, nous vous présenterons plusieurs exemples d'interactions illustrant la diversité des celles-ci.

5.8.1 Deux types de réunion

5.8.1.1 La réunion d'aménagement

Nous avons observé une réunion particulièrement intéressante concernant l'aménagement du site FJM. Cette rencontre réunissait la directrice artistique et son employée, soit les deux architectes paysagistes. Par ailleurs, lors de l'entrevue réalisée avec Mélanie (DA), celle-ci a précisé qu'elle considérait davantage Nathalie (employée) comme une collègue et non comme une simple personne travaillant sous ses ordres.

«... elle était responsable avec moi de développer le concept d'aménagement. (...) Elle a pas la même année d'expertise, mais elle est très bonne au niveau du design et tout ça. ... je développais les idées avec elle, puis elle les amenait plus loin. Puis on se revenait (...) c'est une professionnelle (...) C'est pas quelqu'un que tu es là, pis que tu lui dis quoi faire.» (Entrevue, 16 août 2007)

Ainsi, toutes les deux sont reconnues comme étant des expertes de l'aménagement paysager compte tenu de leur formation et de leur expérience dans ce domaine. Nous avons donc pensé qu'il serait nécessaire d'accorder à cette rencontre une attention particulière compte tenu de la nature des sujets y participant. Cette réunion d'aménagement était d'autant plus pertinente puisqu'elle fournit des exemples

intéressants de la façon dont les interactants communiquent durant l'acte de création.

La réunion a lieu dans la grande salle que Design Événements partage avec une autre agence. Une fois installée et tout le monde prêt à commencer, nous leur expliquons en quoi consiste notre recherche. Par la suite, Mélanie nous explique un peu comment se déroule habituellement leur rencontre et prend aussi la peine de nous définir en quoi consiste le travail d'aménagement et de création d'un site tel que FJM :

«C'est la question du jardin au Québec... on commence à le voir comme une expression culturelle. (...) C'est de créer l'expérience. C'est pas juste un aménagement fonctionnel... c'est de créer un espace, de créer un lieu et de profiter du lieu qui est là (...) nous, nos axes de travail sont l'intimité puis l'interaction. (...) l'idée c'est la promenade...marcher en vivant une expérience.» (Observation, 25 avril 2007)

Suite à cela, les deux architectes paysagistes se mettent tout de suite au travail. Nathalie (architecte paysagiste et collègue de Mélanie) lui demande si elle a bien reçu les dernières mises à jour du plan d'aménagement. Mélanie la rassure que oui et sans plus attendre, elles se penchent sur ces dernières modifications. Nathalie lui explique ce qu'elle a fait depuis leur dernière rencontre. Elle émet ses commentaires, suggestions et questionnements sur certains jardins. La directrice artistique répond, confirme, ajuste certaines idées. Cependant, cette discussion est ponctuée de plusieurs moments de silence qui semblent aider à la réflexion. Plus étonnant encore, c'est qu'elles réussissent à travailler sans vraiment se parler. En effet, Mélanie et Nathalie ont chacune un crayon à la main et dessinent les idées qu'elles ne peuvent expliquer simplement par la parole. Assises l'une à côté de l'autre, elles sont penchées sur le plan d'aménagement et formulent quelques commentaires ici et là, mais sans plus. Après un quart d'heure, elles sont tellement absorbées par leur travail, que nous avons l'impression qu'elles ont oublié notre présence. Bien que l'enregistreuse fonctionne, il est évident que leurs interactions

vont au-delà des mots échangés. Voici un exemple très représentatif des échanges et de la façon dont cela s'est passé la majeure partie du temps¹⁹ :

Nathalie (N) : «Puis tu veux dire : on étire comme ça.»

Silence de 10 secondes

(Elles regardent le plan, sans vraiment rien faire dessus)

Directrice artistique (DA) : «Ouais»

Silence

N : «Peut-être que...ben ici là»

DA : «Ben tu pourrais...»

N : «comme ici là?»

DA : «C'est ça voilà. Tu pourrais ... l'agrandir plus que ça.... »

N : «Ouin, y'a une petite zone.»

DA : «... pour que ce soit intéressant.»

DA : dessine ce qu'elle veut dire

N : «Ici il y a une pente là, puis là ça s'organise.»

(Observation, 25 avril 2007)

On dit souvent dans l'analyse de contenu que tout est dans le texte, mais ceci est un bon exemple du contraire. Si en tant qu'observatrice nous enlevons les remarques et détails concernant le contexte et les gestes des observés, le texte devient incompréhensible. Les interactants se comprennent à demi mots. Ce texte est donc révélateur de significations partagées («shared meanings») qui n'ont pas besoin de se dire pour être échangées et comprises. La matérialité du plan sert de support, de médium à la communication. L'expert parle à l'expert à travers la représentation de la création commune. En se parlant elles visualisent le jardin. La directrice artistique va jusqu'à fixer le plafond, comme si elle essayait de retrouver une image. Elle pointe alors son doigt dans le vide pour indiquer une poutre qu'il y avait sur le site et se demande ce qu'elles vont pouvoir faire avec. À l'aide de leurs interactions, elles arrivent non seulement à imaginer l'espace de FJM, mais aussi à le construire et à le modifier, en voici un exemple :

Nathalie (N) : Ouais.

Silence : 6 secondes

DA : «Ouais»

Silence : 4 secondes

¹⁹ Le soulignement intégré aux exemples d'interactions indique le non-verbal.

DA : «Pis là je t'avais dit ici, pour la note?»
N : «Euh.»
DA : «La note, lui il va occuper cet espace ici. C'est ça, tu l'avais marquée?»
N : «Ouais, ben c'est ça on avait parlé...»
DA : «Avec les rochers qui...»
N : «... la dernière fois. C'est ça, pis que là les gens... »
DA : «Ouais, ouais, ouais.»
N : «... rentraient comme ça, rentrent dans le «lounge» par là, ici c'est bloqué.»
DA : «Ouais.»
C : «Pis là, tu t'en retournes par là. ... j'ai effacé ça, j'ai donné plus d'espace. »
DA : «Ouais.»
CA : «Ce qui fait que ça réoriente le lounge, puis ça allonge aussi... si les gens louent ce lounge là peuvent profiter de cet espace là aussi.»
DA : «Ok, ok. »
C : «Pis là on a la colonne qui bouge pas.»
(Observation, 25 avril 2007)

À l'aide de crayons de couleur et de papiers calques elles transforment le plan d'aménagement initial. Quelques traits et coloris et elles réaménagent les sentiers, ajoutent quelques plantes et arbustes, déplacent un muret et ainsi de suite. Parfois, l'une d'elle va compléter le coup de crayon de l'autre, ce qui apporte une plus value à l'idée originale. Ainsi, tout au long de la rencontre chacune partage ses idées et ses opinions. La directrice artistique conseillera Nathalie sur le plan de jardin que cette dernière avait soumis au comité artistique²⁰.

DA : «Mais pourquoi tu ferais pas ... juste des alcôves et que tu plantes? Non? C'est compliqué?»
N : «Ben...en tout cas on va voir...C'est parce que il va falloir séparer, que la terre se mêle pas avec la pluie. ... que ça reste «clean».»
DA : «Ah d'accord.»
N : «C'est pour ça qu'on pensait plus minéral. ... mettre pas genre du bois partout, mais mettre des cailloux, puis vraiment à des endroits précis, mettre une surface où tu peux déposer une assiette.»

²⁰ Les créateurs désirant participer devaient soumettre un concept d'aménagement et accompagner celui-ci d'une lettre de motivation. Les propositions étaient ensuite sélectionnées par le comité artistique composé des représentants du milieu de l'aménagement : architectes paysagistes, entrepreneurs, fournisseurs, milieu académique, institutionnel, tourisme vert. (Appel de proposition pour FJM – première édition, novembre 2004)

DA : «Ok. Ok.»

N : «Mais ça va être à explorer.»

DA : «Peut-être que tu glisserais de l'autre côté, ... pour que le message... »

N : «Oui, oui. »

DA : «... soit plus fort. Que tu es vraiment pris dans ça.»

N : «Au pire, c'est peut-être juste ...des plantes que tu mets dans des pots... »

DA : «ouais.»

N : «... puis que tu as juste la touffe qui sort, mais minimal. Puis que la plantation soit surtout ici, parce que c'est dans la zone que tout ça c'est planté et à dépasse (Nathalie indique sur le plan la zone). Fait que tout ça c'est planté.»

DA : «Ok.»

(Observation, 25 avril 2007)

Cette réunion devient donc très enrichissante pour Nathalie, compte tenu qu'elle a la chance de collaborer avec une architecte paysagiste reconnue dans son domaine. Par ailleurs, Mélanie nous a aussi mentionné que travailler avec la jeune génération lui permettait d'aborder l'aménagement d'un autre point de vue, avec des idées originales et innovatrices. Finalement, il est vraiment question ici d'une collaboration où chacune y trouve son compte. Il s'agit donc peut-être de la relation maître – apprenti revisitée.

Les discussions plus élaborées abordaient des sujets davantage techniques, comme les nouveaux végétaux à planter et les accessoires à installer. Mélanie (directrice artistique) racontait ses entretiens avec certains fournisseurs intéressés à implanter leurs produits à FJM. De son côté, Nathalie solutionnait un problème en apportant son idée. Comme par exemple l'installation de plantes artificielles pour les endroits plus problématiques (très ombragés, sol très secs ou trop humide). Finalement, l'aménagement de FJM par les architectes paysagistes semble correspondre à une co-construction résultant d'une profonde complicité entre experts à travers la communication.

5.8.1.2 Les réunions du département de marketing et des communications

Nous avons tout d'abord remarqué que les réunions du département de marketing et des communications étaient plus structurées que celles, par exemple, de

l'aménagement. En effet, un ordre du jour y était établi et, suite à la réunion, une employée procédait à la rédaction de son procès verbal. Durant ces réunions, le tour de parole était prédéfini par le leader. Chacune exposait un compte rendu de ses différents dossiers; ce qu'elle avait fait jusqu'à maintenant et quels étaient ses prochains objectifs. Si Paul ne comprenait pas les propos où les idées présentées par l'employée, il pouvait lui demander de reprendre ce qu'elle venait de dire :

Paul : «Relation de presse. Lisa! Parle-nous des 5 points de presse.»

Lisa : «Des 5 points de presse. Ouin, tout d'abord, il y a un échéancier qui a été fait. On va y avoir un premier point de presse pour FJM, la troisième semaine de mai. Ensuite, où on va vraiment lancer la saison de FJM en général. Ensuite, on a une conférence de presse...»

Paul : (Paul coupe la parole à Lisa)²¹ «Attends, attends, attends. On vise qui à ce premier point de presse?»

Lisa : «On vise l'ensemble des médias vraiment généraliste, c'est vraiment «at large» et plus particulièrement et bien entendu les journalistes...»

(...)

Lisa : «Ensuite on a un autre rendez-vous avec la presse, sur le site encore, avec Picasso et certains des artistes. Alors, là on va s'adresser vraiment plus aux artistes, euh aux journalistes de la presse euh artistique. Dans le sens de tout ce qui est art visuel, peinture...»

Paul : ««Scuse» moi je te «rewind». C'est pas clair pour moi le premier point de presse.»

Lisa : «premier point de presse...»

Paul : «Se fait où?»

Lisa : «Il va se faire sur le site»

Paul : «ok. »

Lisa : «excuse moi là je...»

Paul : «non non c'est ça, c'est comme. ... Bon, prenons un par un et on va les passer. Le premier...»

(...)

Lisa : «On annonce vraiment que FJM revient cette année avec 4 événements à l'intérieur de festival, (pause) qui est FJM, et on annonce aussi qu'on s'allie avec... »

(Observation, 19 avril 2007)

²¹ Cette remarque mise entre parenthèses et soulignée est une note personnelle prise durant la réunion. Elle définit comment s'est produite l'intervention de l'interactant.

Le DMC incite donc les membres du personnel à s'expliquer davantage et à fournir plus de détails. Il donnait aussi certaines directives à ses employées afin qu'elles réalisent des supports visuels pour leur présentation. Paul se permettait aussi de suggérer une manière d'organiser son contenu. Ces listes, tableaux ou grilles aidaient l'ensemble du personnel à suivre le déroulement des explications. En outre, le directeur est déjà intervenu afin qu'une employée corrige l'outil de présentation puisqu'il ne correspondait pas à ses attentes. Enfin, le DMC pouvait se montrer plus encadrant et même directif envers un membre du personnel manquant d'organisation.

Plusieurs fois, le directeur du marketing et des communications a montré son appréciation envers le travail réalisé. Il demandait aussi à son personnel de partager les bonnes nouvelles qu'ils avaient eues durant leur travail. Par exemple si le communiqué de presse avait été publié; si telle revue ou tel journal avait rédigé un article à propos de l'événement; si la programmation avait eu des nouvelles concernant la confirmation de nouveaux artistes, ou de nouveaux partenariats afin d'enrichir le contenu de l'événement.

Ces réunions offraient également aux membres de l'équipe une occasion d'échanger leurs opinions. Voici un exemple où ces derniers discutent d'une installation qui devait être faite dans le cadre d'une levée de fonds :

Lisa : «Il y a déjà eu une proposition de thermomètre peut-être. On en avait déjà parlé...»

Paul : «Ouais, mais je veux pas le faire cette année, parce qu'on le sait pas.»

Lisa : «C'est vrai»

Paul : «Fait que, à partir du moment où tu mets ton thermomètre à 200 000\$, pis finalement on leur donne 45 000.»

Nicolas : «ah oui! Ah oui!»

Caroline : «Moi je le garderais... »

Paul : «la deuxième année. »

Lisa : «oui, oui : »

Caroline : «... discret... »

Lisa : «Mmm, au cas où tu peux le sortir.»

Caroline : «... et quand l'encan sera fini ou quand ils annonceront l'encan, ils feront une annonce ou je sais pas trop.»

Paul : «Puis pour Flora 3, ... quand on fait la conférence de presse on annonce le résultat finale, avec le beau gros chèque... »

Caroline : «c'est ça... Bonne idée. ... puis tu es dans la tête d'affiche dans le journal.»

(Observation, 19 avril 2007)

Finalement, les données recueillies durant les heures d'observations montrent deux modalités bien différentes d'interactions entre le leader et les employées.

5.8.2 Les exemples d'interactions

Dans la section qui suit, nous vous présenterons différents exemples d'interactions. Ceux-ci ont été sélectionnés parmi de nombreuses heures d'observations et d'entrevues. Nous avons voulu rendre compte de la diversité des situations pouvant survenir dans cette entreprise événementielle. Les données qui suivent se veulent donc représentatives des communications dans le cas étudié. Sept types d'interaction seront décrits. Ces interactions montrent des situations où les acteurs tentent de se coordonner ou de s'ajuster dans leur travail. Parfois, ils y parviennent; d'autres fois pas. Le premier extrait montre des exemples d'entraide. Le second est un dialogue entre trois directrices. Les deux types d'interactions suivants sont des exemples de débat, mais qui ne produisent pas les mêmes résultantes. Le cinquième extrait décrit une situation où Paul se montre directif avec la responsable des relations de presse. Le sixième exemple d'interaction présente une employée qui, au lieu de discuter avec sa collègue pour régler un problème, va directement à la direction court-circuitant ainsi la ligne hiérarchique. Le septième et dernier exemple est une intervention de la part de Paul auprès de la directrice à la programmation (DP) pour lui rappeler qu'il participe à la création d'un projet commun.

5.8.2.1 Entraide

Nous avons constaté, durant les réunions du département de marketing et des communications, que la responsable aux relations de presse avait quelques difficultés concernant les tâches informatiques. Par exemple, Paul lui avait demandé

de réaliser un tableau représentant l'horaire des activités médiatiques et de mettre ce dernier sur le réseau interne. Comme elle semblait quelque peu embêtée par cette tâche, la coordonnatrice générale lui a très volontiers offert son aide.

Cette bonne volonté qui se manifeste de manière informelle dans l'interaction d'entraide n'est toutefois pas toujours présente. Étant donnée le manque de temps et de ressources, il arrive qu'une employée ne soit pas entièrement disposée à combler le manque de connaissances ou de compétences de sa collègue. Voici un exemple où Véronique vient en aide à Lisa, mais en tenant compte de ses propres priorités :

«... cette année vue qu'on est pas nombreux pis qu'on est avec des ressources limitées, mais à comme pas le choix d'agrandir un peu (son champ de compétence²²), pis c'est là je pense où... pour elle s'est «rushant» parce que... C'est comme Lisa m'a demandé euh : «Ah! Véronique, peux-tu me fournir une liste?» J'ai dit : Ben je va te la fournir en Excell, parce que j'ai pas le temps de jouer dedans. Là elle était comme : «Ben Véronique je suis pas bonne avec les tableaux.» Ben je m'en calice Lisa. Je te dis que j'ai pas le temps dans mes urgences, priorités. Tu m'as demandé une liste, elle est faite, est en Excell, voici. «Deal» avec. Comme défaite, son assistante l'a géré là, mais... c'était comme : je la modifierai pas parce que t'es poche avec les ordi. Quand même.» (Entrevue, 7 juillet 2007)

L'entraide, lorsqu'elle est présente, ne se manifeste pas seulement entre les collègues de travail. En effet, lors de son entrevue, Véronique nous décrit comment le DG lui a offert son aide. Ce dernier a permis à Véronique de réaliser une promotion initiée par Paul. Celui-ci désirait offrir un concours qui soit pancanadien. Cette promotion allait donner la chance aux gens de venir visiter l'événement FJM et les autres jardins de la ville. À la demande de Véronique, Gilles est venu aider Véronique. Il est entré en contact avec les principaux partenaires concernés. Elle nous avoue que, grâce à ce soutien, cette tâche s'est finalement avérée beaucoup moins difficile qu'elle lui avait semblé au début.

²² Il s'agit d'une précision que nous avons apportée, d'après ce qui était discuté avec le répondant.

5.8.2.2 Cet événement se construit en discutant

Les meilleurs exemples de dialogue se sont produits lors de la réunion d'aménagement et lors de la réunion de logistique. Nous vous avons présenté dans la section 5.8.1.1 différentes interactions que la DA (Mélanie) et sa collègue ont eues afin d'aménager le site. Voici un autre exemple de dialogue réunissant maintenant la responsable de la logistique (L), la DA et la DP (directrice de la programmation) :

DP : «... Je vais avoir besoin d'un point où bon... ceux qui jouent avec ben, quand tu te laves les mains de la peinture ou tu laves tes pinceaux, pis l'eau à un moment donné a devient crottée.»

L : «Attends c'est parce que ça, ça tombe, ce lavabo là, le renvoi y tombe au sol.»

DP : «Ben c'est ça. »

L : «Ça marche pas là. »

(...)

DP : «moi j'ai besoin d'un point de déversement où ça s'en va. Ni dans le fleuve, ni dans le sol.»

DA : «Moi ce que je propose, mais c'est parce que ça va, il faut que ça s'en aille à quelque part.»

DP : «Oui, ben dans les égouts si on a accès...»

L : «On n'a pas de connexion.»

DP : «On n'a pas, on n'a pas de connexion aux égouts... sur ce site-là.»

DA : «Ben oui on est connecté. Notre entrée principale est ici. À partir d'ici ça se déverse, mais il y a une partie qui se déverse ici.»

L : «À cause, ça dépend, là faut tu surveilles, c'est que...»

DA : «J'ai pas de drain de...»

L : «C'est un égout pluvial dont tu as besoin.»

DA : «Mais, mais, mais moi ce que je propose...C'est comme une espèce de puits sec. Pis ça c'est quelque chose que je veux voir avec Pierre-Alain, si on est capable de le faire...à moindre coût.»

DP : «Un puits, tu veux dire...»

DA : «C'est jusque là où se trouve le lounge, on creuse, (elle dessine sur la feuille, le puits sec) ... peut-être un deux pieds et on remplit ça de cailloux. »

L : «Pis l'eau se déverse là dedans?»

DA : «Pis on la déverse là.»

DP : «Fait que c'est de l'eau qui aurait...»

L : «Mais ça, il n'y a pas de peinture. C'est du lavage de main, c'est...»

DP : «C'est ça mais...»

L : «Il n'y a pas de produits.»

DP : «Mais à ce moment-là, les eaux usagées qui ont servi à laver des pinceaux ou des matériaux euh. »

DA : «Il va falloir avoir un chariot...»

DP : «un chariot pis qui la transporte.»

DA : «... un chariot avec un quelque chose qui ressort.»

(Observation, 27 avril 2007)

Les trois directrices avaient un problème concernant leur champ d'expertise propre. La DP voulait permettre aux artistes d'avoir un endroit où déverser les eaux usées. La responsable de la logistique devait voir à ce que les installations soient conformes aux normes. Enfin, la DA voulait que l'aménagement s'harmonise avec l'environnement et qu'il respecte les budgets. Ensemble, en dialoguant elles ont trouvé une solution commune à leur problème.

5.8.2.3 Il n'y a pas seulement le rationnel qui compte... il y a les émotions!

Lors de son entrevue, le DMC nous affirmait : «Moi c'est juste une question de rationnelle... donnes-moi la rationnelle de ton idée, je vais être capable de t'écouter.» (Entrevue, 11 juillet 2007) Nous avons compris, qu'il s'agit ici d'un motif, d'un argument ou d'un raisonnement qui permet de justifier le bien-fondé d'un point de vue. Par ailleurs, il semble que les émotions vécues par rapport à une situation peuvent aussi être des arguments de poids pour renverser une décision. Le segment d'interaction présenté est un débat qui porte sur la conférence de presse prévue pour l'ouverture du festival des arts. La DP n'est pas d'accord avec le choix de Paul concernant la personne qui présentera cette activité aux journalistes. Le bout de discussion qui suit est peut-être long, mais il montre comment il est possible de faire changer d'idée la personne en expliquant le rationnel et les émotions. Pour cette raison, nous le présentons au complet :

Paul: C'est quoi le cadre dans lequel ça va se passer. Les intervenants, on dit qu'il y a Mélanie, qui serait important, il y aurait Picasso qui serait important, Céline (celle qui a aidé Caroline pour trouver les 100 artistes) ou Caroline (DP), (...) Je propose que ce soit Céline (...)

Caroline : À ce moment là, elle donne pas la programmation?
A parle des artistes qu'elle a amené dans le jardin. (...)

Paul : Ce qui est important dans ça là, c'est Picasso et 100 artistes. La programmation va être un communiqué à l'intérieur de ça, soulignant qu'il va y avoir d'autres activités de programmation, mais...c'est parce que là on va arriver à un moment donné avec trop de messages, pis on va passer à côté de ce qu'on a à faire. Simplement dire : il va y avoir des activités de programmation (...) Mais les intervenants dans le cadre de FJM, il y a Mélanie (directrice artistique), il y a Picasso, pis il y a Céline. Ça c'est ceux qui représentent...Parce que sinon si on se met à parler à 5-6, (...) les questions par après, pour votre information : je vous présente Caroline Girard, directrice de la programmation, qui va... tatata...Mais le contenu de ceux qui parlent, sont vraiment les trois personnes

Caroline : Céline tu veux qu'à dise quoi exactement ?

Paul : Céline là. Comment on a recruté les 100 artistes, pis c'est quoi les disciplines. Elle, elle va parler d'art. De l'art, pas dans les jardins, mais de l'art. Et ces gens-là vont faire une prestation sur le site, pis euh (...)

Caroline : Ben si je peux...ce que je trouve un petit peu plate dans ça, dans cette façon de faire. Je comprends que c'est les 100 artistes, je comprends que c'est les disciplines des 100 artistes, mais... la programmation de l'événement, ça inclut tout. Je trouve ça plate qu'on focusse sur une affaire pis qu'on entraîne pas l'autre, pis toutes les activités qui ont été faites. Moi je pense que ça devrait être le contraire. Moi je pense que ça devrait être Moi qui devrais présenter la programmation du rendez-vous des arts et présenter Céline comme étant la coordonnatrice de l'extérieur qui a tout recruté les artistes, mais que c'est Moi qui devrais expliquer comment ça va se passer. (...) C'est Moi la coordonnatrice de la programmation, c'est pas Céline. (...)

Paul : (...) j'entends ce que tu me dis. Moi je dis que je suis pas en train de lancer la programmation de FJM. Je suis en train de lancer un truc qui s'appelle« l'artiste dans son jardin». (...) dans cette chose là, je pense que 2 nouvelles ça fait pas une plus grosse nouvelle. On tombe dans du détail et de la cuisine, ce qu'on veut pas livrer dans une conférence de presse. Je suis pas en train de lancer FJM, je suis en train de faire un point de presse pour parler de Picasso, entouré de 100 artistes qui font

dix jours d'activités sur un site. (...), il y a un 3 minutes et demi qui serait sur les 100 artistes et 30 secondes en disant : ils ont aussi, «by the way» une programmation...

Caroline : Qu'est-ce que tu veux qu'à dise en 4 minutes et demi? Comment elle les a recruté?

Paul : Regarde, je te donne un exemple.

Caroline: Non mais sérieusement Jacques, le, le, le contenu exact t'entend Céline dire : c'est quoi?

Paul : Le contenu c'est de dire : de quelle place qui viennent toutes ces gens là. Les démarches qui ont été faites par FJM. C'était quoi la rationnelle d'aller chercher ces gens là. Le niveau de difficulté. Comment elle a monté notre symposium à nous autres. (...) même moi je suis pas là. Je veux dire, je pourrais ben arriver à quelque part, même dans le cas de, du festival «je cuisine dans mon jardin» ce sera pas moi qui va aller faire ça. Parce que là ça va être toi, tu comprends. (...)

Caroline: Pourquoi plus MOI au festival «je cuisine dans mon jardin»? Pas MOI au...

Paul : parce que dans ce cas là. Il va y avoir (personnalité publique), mais il y va y avoir toi à ce moment là qui va être présentée (...) ...

Caroline : Ben je trouve ça drôle...

Paul: (...) je ne veux pas me retrouver à quatre points de presse différents avec Caroline qui est en train de parler de la programmation. Caroline à monter une programmation à l'intérieur d'un événement qui s'appelle FJM. Mais est pas en train d'aller à chacune des fois pour dire : voici comment va se passer la programmation. (...) Dans ce cas là, ça pourrait être Gilles qui parle de l'ensemble des affaires (...) Je veux dire, on travaille TOUS ENSEMBLE, pis c'est pas une question de savoir : j'suis tu en avant ou j'suis pas en avant?

Caroline : Non c'est pas une question d'être en avant.

Paul : Je parle de l'essentiel des contenus. On a nos ressources...

Caroline : il y a une réalité qui est...

Paul : ... Ben là, pis là c'est l'attaché de presse qui te parle : la rationnelle c'est qu'il y a un représentant de FJM qui parle. Il y a un parrain qui vient appuyer cette opération là, puis il y a une ressource de l'extérieur qu'on a été cherchée pour s'assurer de bien rentrer dans le milieu des arts. C'est ça la réalité. C'est ça qu'on lance, c'est ça qu'on positionne à ce moment là. On le fait

en support à notre programmation. Pis si jamais il y a du monde qui veulent avoir plus de détails, pis on aura un communiqué de presse à l'intérieur (...) IL NE FAUT JAMAIS SORTIR DES AFFAIRES FOURRE TOUT. On parle de «l'artiste dans son jardin»... Je VEUX pas savoir les autres affaires. (...) pis je m'excuse pour les egos que ça peut froisser

Caroline : C'est pas une question d'égos, Paul. C'est pas une question d'égos. Arrête de dire ça.

Paul : Ben moi.

Caroline : Premièrement, c'est vexant, pis ça nous ferme à t'écouter quand tu parles comme ça. Mais c'est pas une question d'égos, C'EST UNE VISION DE LA CHOSE QUI EST DIFFÉRENTE DE LA TIENNE. J'ai été attachée de presse, tu as été attaché de presse. Est attachée de presse. On est capable d'avoir toutes des visions qui peuvent se valoir, pis ce serait le fun d'les écouter.

Paul : Mais j'entends ta vision... MAIS C'EST PAS CELLE-LÀ QUI VA PRIMER LÀ

Caroline : Bon, ben écoute... C'est bon, c'est correct.

Paul : Parce que tu m'amènes pas un élément autre qui me permet de penser ... que j'irais changer cette chose-là

Caroline : Ben moi l'élément...

Paul : Pis en tant que directeur, il faut que je tranche un moment donné.

Caroline : Mais ma question à toi, c'est pourquoi que t'estime que je devrais être présente dans la programmation du festin gourmand et pas celle du festival «l'artiste dans son jardin»?

Paul : Là-dessus, je te répondrai (...) quand on fera l'analyse de comment ça va se passer à «je cuisine dans mon jardin». (...) On est train de parler aujourd'hui de «l'artiste dans son jardin» (...) si jamais il y a des journalistes autour de la table, ils veulent pas se faire parler pendant 25 minutes de temps. Ça, je sais ça aussi. Alors donc, (...) en étant 3 attachés de presse autour de cette table-là on sait que le plus court on va faire le message, (...) plus clair le message va passer. Tout simplement. (...) mais moi avec Picasso, j'ai tellement l'impression de marcher sur des œufs (....)

Caroline : oui, tu te sens nerveux

Paul : Je me sens nerveux c'est probablement la pire clientèle de journalistes que ça se peut pas, les arts visuels. C'est une

clientèle très à gauche. Tout ce qui est commercial ça leur provoque des irrptions cutanés tout de suite. ... Pis t'associe des noms comme Picasso, qui est soi-même un égo, pis quand je parlais d'égos, je parlais même pas de toi, tu l'as pris personnel et je m'en excuse... C'était pas ton égo, c'était pas l'égo de Céline non plus. (...)

Caroline : Mais c'est drôle, parce que ce qui te rends nerveux c'est cette catégorie là de journalistes...

Paul : ah pas juste ça

Caroline : ... et Picasso. (...) Les journalistes des arts visuels y croient en Picasso. En partant, il y a une angoisse que t'as pu.(...) On parle, mais c'est parce que je sens ta nervosité, par rapport à Picasso ou d'autres éléments. J'ai peur qui pense que t'as peur, qu'il acte «out».

Paul : non. Je veux juste m'assurer... C'est que Picasso à quelque part (...) Je pense pas qu'il acte «out», c'est un bâton de dynamite à manipuler. Quand tu manipules de la dynamite, du plastic qui risque de péter quelque part, n'importe où. Faut vraiment faire attention, parce qu'on peut se retrouver, dans exactement le contraire du résultat qu'on voulait avoir. Pis...

Caroline : Écoute Paul, tout... à ma défense là. Là où je peux vraiment venir vous aider là-dedans. Moi j'ai géré des artistes comme Castro pis Cléopâtre avec son esti de fou de manager. Moi Picasso il me fait pas peur.

Paul : Je te dis pas qu'il me fait peur.

Caroline : Non mais.

Paul : Je veux juste te dire que s'il saute une coche que j'ai pas le goût de voir sauter.

Caroline : mais a sautera pas

Paul : Il faut qu'on soit dans un message d'art visuel pur.

Caroline : (...) le point que j'essaie de faire passer... c'est que «l'artiste dans son jardin» là. De tous les festivals qu'on a, c'est ma corde, c'est mon talent, c'est ma «vibe». Je le comprends ce festival-là de haut en bas, de gauche à droite (...).Je le comprends ce festival-là. Je le vois précisément le positionnement que tu veux, je le sens. Pis...

Paul : Alors inversons, elle à va parler, pis enlève Céline.

Caroline : je le sens dans le fin fond mes tripes.

Paul : C'est ça je dis, alors allons-y comme ça... (...)

(Observation, 17 mai 2007)

5.8.2.4 Le jugement de Salomon

Durant son entrevue, la coordonnatrice des promotions, concours et partenariats (Véronique) nous décrit une situation où elle a un différend avec Caroline (DP). Cela commence lorsque Véronique demande à Caroline d'emprunter un abri en vue d'accueillir un groupe de personne. Elle avait pensé demander l'aide à la DP, puisque cette dernière en possédait plusieurs. Cependant, la situation a dégénéré au moment où Véronique est informée, par Caroline, trop tard dans la journée qu'elle n'aurait pas son matériel.

«Finalement, à 8 heures... j'appelle Caroline. Je fais : Caroline t'as-tu une réponse finalement? Ben à dit : «J'en ai pas.» Pis là j'ai comme raccroché, pis ...j'étais fortement dérangée en fait, parce qu'il était 8 heures, je rencontrais la dame ... ce matin à 9 heures. Pis là tu fais : j'ai pas le temps de me revirer de bord là. Les magasins sont fermés euh, il est trop tard... » (Entrevue, 7 juillet 2007)

Elle rappelle alors Caroline et tente de lui expliquer sa position :

«En fait, je comprends les circonstances. Je comprends que t'en n'as pas de disponible. Je fais juste te dire que ça m'a pas plu de l'apprendre à... 8 heures à soir que : il y en avait pas. Parce que tu me donnes pas le temps de me revirer de bord. » (Entrevue, 7 juillet 2007)

Par la suite, Véronique affirme que Caroline lui a alors suggéré d'appeler Paul. Ainsi, le patron a été obligé de régler la situation en obligeant la directrice à la programmation à prêter le matériel demandé. Lorsque ce dernier nous raconte les événements, il affirme que Caroline n'était pas d'accord avec sa décision et voici, selon lui, comment cela s'est passé :

«Je te demande pas d'être d'accord, je te dis juste qui a un «easy up» qui s'en va.

Caroline : Non, je partage pas cette opinion là.

Fait que, j'ai dit : c'est ton problème, c'est parce que c'est moi le boss. » (Entrevue, 11 juillet 2007)

Concernant l'intervention qu'il a faite, Paul nous a confié que sa décision avait été prise dans l'intérêt du projet et qu'il avait simplement appliqué son droit de gérance :

«... j'ai appelé Véronique en disant : Véronique... considère pas que t'as gagné, considère pas que t'as perdu, considère pas Caroline que t'as perdu, parce qu'il y a une affaire qui s'appelle FJM, qui est le patron. C'est pas moi le patron. Le patron c'est le show. Du moment où le patron c'est le show, ben criss faut s'attendre à quelque part que c'est à moi à prendre les décisions. Si vous êtes pas capable de vous entendre... » (Entrevue, 11 juillet 2007)

Voici comment Véronique décrit ce que signifie pour elle l'action faite par Paul :

«... il a tranché, pis ... si Paul m'aurait dit : «on n'a pas «d'easy up». Véronique, tu t'arranges autrement.» J'aurais patiné autrement, pis j'aurais suivi ce qui aurait dit... » (Entrevue 7 juillet 2007)

5.8.2.5 Voilà ce que tu dois faire et comment le faire

Durant les réunions du département de marketing et des communications, il pouvait arriver que Paul se montre plus encadrant et directif envers certaines employées, particulièrement vis-à-vis Lisa, la responsable aux relations de presse. Dans l'exemple qui suit, c'est au tour de Lisa à prendre la parole et Paul la questionne au sujet de la tâche qu'elle devait faire pour la présente réunion. Il s'agissait d'identifier les nouvelles rubriques de l'Hebdo FJM et de retirer les anciennes. Cependant, Lisa n'a pas fait cette tâche et voici comment cela s'est déroulé :

Paul : «Mais euh... Je va, je va juste réfléchir à quelque chose. Je vous reviendrai avec ça. Ok donc... c'est tout. Promotions et concours c'est ça. Euh... communication. L'Hebdo FJM. On as-tu euh...

Lisa : «L'Hebdo...»

Paul : «... les rubriques?»

Lisa : «Pardon? L'Hebdo FJM.»

Paul : «... on as-tu les rubriques?»

Lisa : «Les rubriques, pas vraiment, (Paul fait une expression sur son visage. Il est peut-être déçu, choqué, découragé. Il lui avait demandé la semaine passée d'identifier les rubriques de l'Hebdo

FJM²³) mais sauf que là l'Hebdo FJM, cette semaine, on envoyait...»

Paul : «Non. L'Hebdo FJM, est-ce qu'on a les rubriques que ça prend?»

Lisa : «Non.»

Paul : «Est-ce qu'on a retiré...»

Lisa : «Non.»

Paul : «... les rubriques?»

Lisa : «non. »

Paul : «Parce que ça, on gardait ça pour aujourd'hui.»

J : «Non. On n'a pas. J'ai pas retiré les rubriques de l'Hebdo FJM.»

Paul : «Ok. Peux-tu prendre une note pour la semaine prochaine. Retirer les rubriques de l'Hebdo FJM. C'est pas gros demandé. Et en même temps de savoir qui est en charge de quelles des rubriques. »

Silence pendant 3-4 secondes. (...)

Paul : «Ben oui, ce que (son assistante) finissait par faire. C'est elle qui allait les récupérer là, mais c'est parce que l'Hebdo FJM c'est un outil des communications. Alors, donc j'ai besoin... »

Lisa : «Y va avoir 9 éditions... »

Paul : «... d'avoir la liste des rubriques. Et j'ai besoin de savoir ... qui est affecté à chacune des rubriques.»

5.8.2.6 Ce n'est plus mon problème... ce n'est pas le mien non plus...

Lors des entrevues, la DP nous a dit qu'elle considérait que l'un de ses dossiers, la location des «gardens lounges», ne devrait plus faire partie de son mandat :

«Tu peux faire des choses en passant, parce que t'es rencontre. Louer un «garden lounge» moi ça me fait sortir complètement de ce que je suis en train de faire. » (Entrevue, 12 juillet 2007)

Elle décide alors d'aller discuter de ce problème avec le DG. Ce dernier lui fait remarquer qu'il n'est pas son patron et qu'elle devrait plutôt en parler avec Paul. Elle réussit finalement à convaincre les dirigeants que ce dossier devrait être sous la responsabilité de la coordonnatrice aux promotions, concours et partenariats. Toutefois, avant même que Véronique n'en soit informée, elle constate, elle-même, la mise en place de nouvelles dispositions. Voici comment elle interprète la situation :

²³ Nous avons souligné et mis entre parenthèses nos notes d'observation.

«... ils veulent me le refiler, parce que Caroline a pu le temps. J'ai jamais dis que moi j'avais beaucoup de temps (...) Tu comprends-tu, j'ai l'impression qu'on me refille les «left over». J'ai l'impression de manger les restants. Moi je trouve que présentement, ma tâche est pleine (...) des fois j'ai l'impression ...en tout cas, avec notre discussion qu'on a eue hier, avec Caroline (concernant une autre problématique)..., je l'ai senti égoïste en fait, ... dans le sens où on fonctionne, on est supposé de fonctionner en équipe. » (Entrevue, 7 juillet 2007)

De plus, comme cette tâche ne faisait pas partie de son contrat d'embauche, cela a entraîné, à sa demande, une renégociation de ses conditions de travail.

«Ben je m'en fous que t'aies pas de budget... Ça se négocie autrement. Dis moi que je peux rentrer plus tard, pis en même temps ça change quoi, faut je livre ma job là. Mais c'est comme, ça se négocie. Je sais pas. Négocions. Dis moi que je pourrai manger «gratos» les restants après. Je le sais tu moi? Je veux dire. Trouve moi un avantage, ... comme trouve moi un «nanane» qui va faire que je va avoir envie de me taper les «garden lounge», pis donner le meilleur de moi, pis le meilleur service à la clientèle que je peux offrir pour ces gens-là. » (Entrevue, 7 juillet 2007)

Véronique estime qu'elle a droit à un complément au niveau de ses avantages puisque cette nouvelle tâche, la location des «gardens lounge», demande un investissement supplémentaire en temps. Nous ne savons pas si ce conflit s'est totalement réglé, puisqu'à l'entrevue la directrice des promotions n'avait pas encore accepté de gérer ce dossier, mais la directrice de la programmation avait pour sa part complètement délégué celui-ci.

5.8.2.7 Le «nous» prime sur le «moi»

Nous avons constaté l'importance que Paul pouvait accorder au langage dont usaient les employées. Durant une réunion, ce dernier s'est permis de rappeler que le travail se fait en équipe. Tout le monde doit tenir compte de l'autre dans la réalisation du mandat. Voici un exemple d'interaction, entre lui et la directrice à la programmation (Caroline), montrant cet aspect de son leadership :

Caroline : «... pour le rallye si vous décidez de changer la forme du concours de pu faire un rallye. MOI je va reprendre l'idée pis je vais m'en servir ailleurs.»

Paul: «je viens de dire exactement le contraire.»

Caroline: «ok. Non mais je veux juste me... si jamais vous changez d'idée, si vous gardez le rallye, c'est cool, il y a pas de problèmes... la chasse au trésor, mais si jamais vous voulez pu vous en servir dites moi le, MOI je vais m'en servir ailleurs.»

Paul: «Alors je rectifie juste l'affaire. Si NOUS²⁴ voulons garder le rallye, on va tous décider ça ensemble, il y a pas personne de nous autre qui va décider ça tout seul.»

(Observation, 9 mai 2007)

Finale­ment, grâce à cette pré­sen­ta­tion des don­nées nous avons réus­si à mon­trer les dif­fé­ren­tes con­cep­tions du lead­er­ship, ain­si que la fa­çon dont il était vé­cu au quo­ti­dien par les ac­teurs. Nous avons com­plé­té celui-ci en dé­ga­geant quel­ques seg­ments de dis­cus­sions en­re­gis­trés lors de nos ob­ser­va­tions et de nos en­tre­vues.

²⁴ Le soulignement signale, que Paul avait mis davantage d'intonation sur ce mot lorsqu'il avait parlé à Caroline.

Chapitre 6 : Analyse des données

Le chapitre qui suit présente l'analyse des données que nous avons faite afin de répondre à notre question de recherche : **Comment se définit la relation leader - employé à l'intérieur d'une adhocratie?**

Pour y répondre nous allons premièrement revenir sur ce que les données nous ont appris sur le contexte de l'entreprise événementielle conçue comme une adhocratie. Deuxièmement, nous vous présenterons les caractéristiques des leaders de l'organisation étudiée. Différentes comparaisons seront alors réalisées entre le leadership des deux leaders formels de l'organisation, ainsi que celui des deux employées en postes de direction. Troisièmement, sera présentée une analyse des interprétations du leadership de leurs patrons telles que rapportées par des employées. En quatrième lieu, nous décrirons les principales caractéristiques de la relation leader – employé que nous avons dégagées de nos données. Nous présenterons ensuite différentes règles que peuvent appliquer le leader et les experts dans leurs interactions afin d'encadrer et de favoriser l'ajustement mutuel. Ce sera pour nous l'occasion d'approfondir sur cette notion d'ajustement mutuel puisqu'elle ne semble pas encore avoir été clairement définie dans la littérature. Finalement, nous présenterons une modélisation que nous avons réalisée des performances communicationnelles dans cette adhocratie.

6.1 LA RELATION DE LEADERSHIP DANS UNE ADHOCRATIE

6.1.1 Le contexte de l'entreprise événementielle en tant qu'adhocratie

Nous avons vu dans la présentation des données que l'entreprise événementielle est un type particulier d'adhocratie, entre autres par l'originalité de sa structure :

« Dans cette structure, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et informelle, là où ils doivent le faire pour promouvoir l'innovation. Et ceci a pour conséquence le débordement de la structure d'autorité quand il le faut. » (Mintzberg, 1982 : 377)

Nous devons mentionner que le cas étudié dans cette recherche concerne une petite structure adhocratique. Par conséquent, les acteurs doivent, en effet, être en mesure de s'organiser, de s'ajuster et de faire preuve d'autogestion pour assurer la bonne réalisation du projet. Toutefois, la supervision directe des leaders est aussi un élément très présent dans le processus de décision, tout comme dans les structures simples (PME) observées par Mintzberg (1982). Dans la prochaine section, nous verrons plus en détails ce en quoi consiste cette supervision directe et les règles d'ajustement que doivent respecter les experts.

Nous constatons aussi que les facteurs humains, temporels et budgétaires font en sorte de créer un milieu de travail d'une rare intensité. Le facteur humain concerne ces employés qui mettent en jeu leur identité d'experts, mais aussi leurs émotions en tant que gens passionnés et investis dans le projet organisationnel. Durant les négociations, raisonnement logique et émotions s'entremêlent et font partie intégrante du contexte (voir l'exemple au chapitre précédent «il n'y a pas seulement le rationnel qui compte... il y a les émotions !»). Par ailleurs, il semble que pour cette organisation adhocratique, les leaders, en particulier le directeur général, favorisent, respectent et encouragent autant que possible l'expression des sentiments (affects) et des divergences d'opinions. Pour eux, les débats qui s'ensuivent font partie du processus de création collective. Ils mettent cependant au défi leurs compétences en tant que leader.

Les facteurs temporel et budgétaire sont les limites avec lesquelles l'ensemble des acteurs doit composer. Ces composantes sont les principales causes qui rendent ce milieu de travail si stressant. Comme nous le disait la coordonnatrice générale (voir p. 64), ceux-ci peuvent être une source importante de tensions entre les acteurs, puisque certains éprouvent davantage de difficultés à gérer ces éléments. Par conséquent, cela demande un effort supplémentaire de coordination de la part de l'ensemble des acteurs (leader et employés) afin de ne pas mettre en péril le projet commun.

6.1.2 Les leaders formels et la comparaison de leur leadership

Les leaders, Gilles et Paul, sont à plusieurs niveaux semblables dans leur manière de définir le concept du leadership. Ils mettent tous les deux la priorité sur le respect de la vision et sa réalisation. Ainsi, un leader doit coordonner le personnel afin qu'il réalise, de la meilleure façon qui soit, la vision qui sous-tend le projet commun. Par conséquent, les décisions seront prises en fonction et pour le bien du projet commun. Vision et mobilisation sont donc ici les principales composantes partagées de leur leadership (voir figure 4 : 116). Cependant, dans l'analyse des interventions qu'ils font au quotidien, certaines nuances émergent.

D'un côté, le directeur général (Gilles) agit davantage en tant que gestionnaire. Mintzberg (1982) rappelle qu'il s'agit là de l'un des rôles clé du cadre dirigeant à l'intérieur de l'adhocratie. Le leader doit diriger de façon à ce que les limites de temps, d'argent et les objectifs soient respectés. Il suit donc un protocole (plan d'affaires) et innove en **exploitant** les éléments déjà en place. Dans son travail, Gilles conçoit des mécanismes, des pratiques pour aider l'employé à concrétiser son mandat. Ceci passe, entre autres, par des interventions qui incitent l'ajustement mutuel des experts, comme lorsqu'il incite les gens à se parler ou lorsqu'il redirige la communication vers la personne concernée par le dossier (**voir p. 83**).

De son côté, Paul est celui qui expérimente des idées nouvelles et cherche l'adhésion des gens à sa vision de la réalité. Il innove en **explorant** des avenues nouvelles. C'est un créateur qui trouve sa motivation à sortir des sentiers battus. Il gère de manière plus intrusive sa relation avec son personnel. Il réagit au conflit plus qu'il ne le prévient. Ses interventions semblent plus individualisées, adaptées à la personnalité de chacune de ses employées.

Malgré que le directeur général et le directeur du marketing et des communications aient une personnalité, une attitude et une manière de diriger, tout à fait différentes, leur relation dégage un très fort esprit d'équipe. Il y a une grande complémentarité entre ces deux leaders, ce qui leur permet de répondre aux principales attentes de leurs employées. Il semble, comme nous le verrons plus loin, qu'ils se complètent.

aussi dans la principale tâche du dirigeant d'une adhocratie : être un catalyseur de l'ajustement mutuel.

6.1.3 Les employées en poste de direction et la comparaison de leur leadership

Du côté des employées en poste de direction, nous avons identifié la directrice artistique (DA) et la directrice à la programmation (DP). Chacune possède une expérience professionnelle bien différente. Elles ont aussi à gérer un type d'employés bien distinct. La DA travaille avec une experte en aménagement paysager et considère celle-ci en tant que collègue et non comme simple exécutante. De son côté, la DP doit gérer une équipe dont les membres sont jeunes et peu expérimentés.

Les rapprochements que nous pouvons faire entre le leadership de ces deux directrices sont liés à leurs responsabilités de direction et au fait qu'elles font toutes les deux appel à l'autorité formelle du leader. Dans ce cadre, elles sont amenées à exiger que leurs choix et leurs décisions soient respectés. Ces jugements qu'elles imposent sont rattachés, la plupart du temps, à la vision, aux objectifs et ou à certaines informations qu'elles détiennent en lien avec d'autres sphères du projet.

Par contre, la relation de leadership que chacune vit au quotidien avec ses employés diverge beaucoup l'une de l'autre. Mélanie laisse beaucoup d'autonomie à sa collègue. Elle lui donne l'espace nécessaire à l'expression de son esprit créatif. Toutes les deux élaborent un projet commun à travers l'échange d'idées et la collaboration. Ce qui, d'après Mintzberg (1982), est une dynamique qui prévaut dans l'adhocratie étant donné que son but est d'innover : « Dans l'adhocratie, personne ne monopolise le pouvoir d'innover. » (Mintzberg, 1982 : 379). Dans une toute autre dynamique, Caroline doit dire et expliquer ce en quoi consiste le travail de chacun. Compte tenu de la nature de la tâche à réaliser, la DP ne cherche pas à développer l'esprit créatif de ses employés, mais fait en sorte que tout soit bien fait selon les normes qu'elle a établies. Elle est celle qui doit faire appliquer la procédure. Son leadership se veut donc beaucoup plus directif et même parfois coercitif.

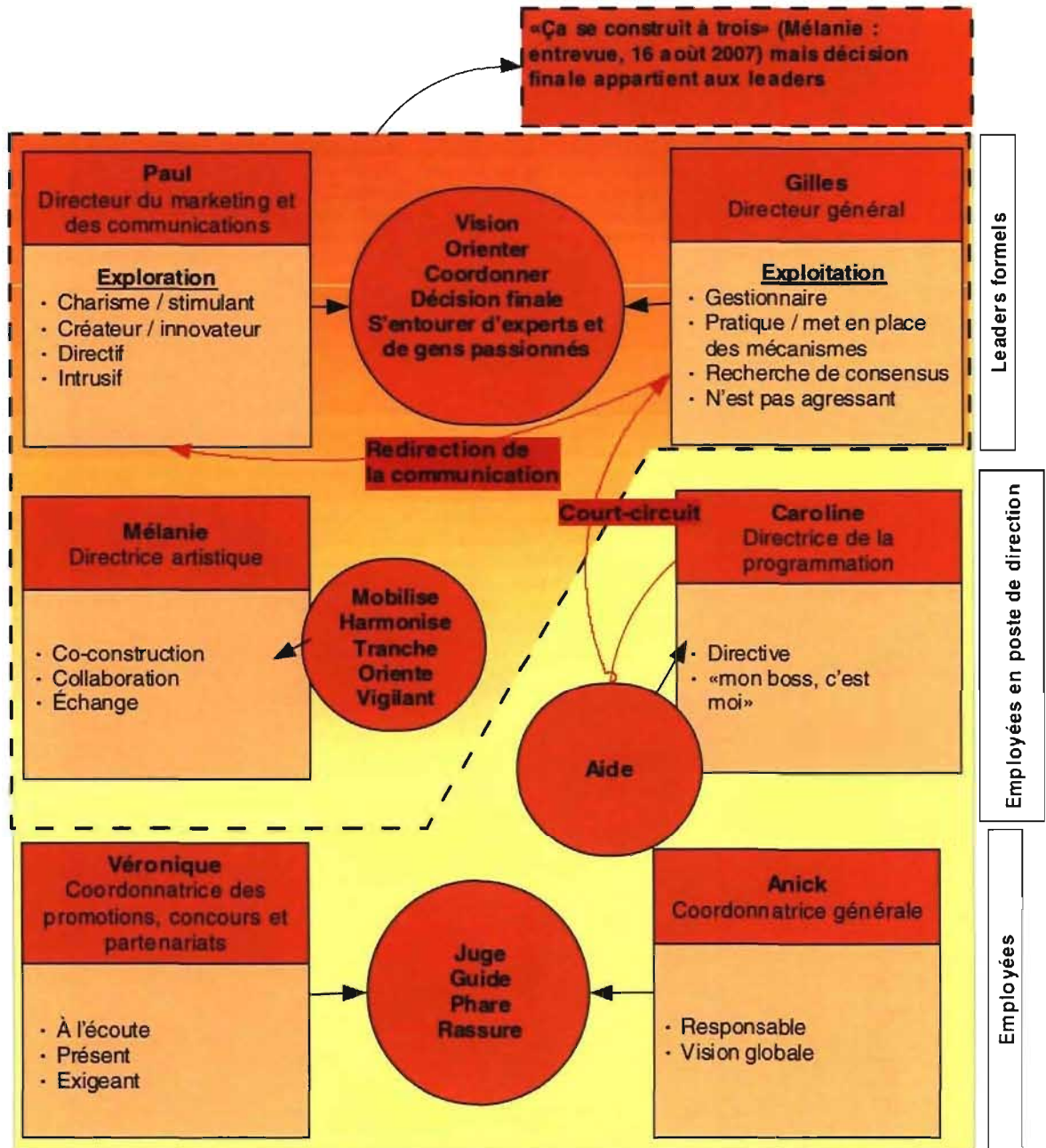
6.1.4 La comparaison des opinions des employées concernant le leadership de leurs patrons

Du côté des employées, dans la majorité des cas, ils nous ont avoué voir leur leader comme celui ayant le droit d'imposer ses choix. Telle que nous l'a montrée la revue de littérature²⁵, le leader doit se présenter comme un juge face à certaines situations. Lorsque les discussions s'éternisent et qu'aucun accord n'est atteint, le leader devra décider. Le «jugement de Salomon» (p. 106) présenté dans le chapitre précédent est un exemple clair de ce type d'intervention.

Par la suite, le leader nous a été présenté comme celui qui guide, qui donne la direction. Il est un phare indiquant le chemin lorsque l'employé ne sait plus où aller. Par conséquent, ce rôle rassure l'employé, il sait qu'il peut toujours s'appuyer sur la présence de son leader. Enfin, les employées ont semblé apprécier le fait que, lors d'erreurs ou d'oublis commis, le leader protège leur image face aux acteurs externes de l'organisation. En ce sens, il est responsable de ses employées et représente ces dernières. Cependant, pour certaines employées, le leader est une ressource qui lui permet de gagner un temps précieux. Il a l'autorité nécessaire pour transformer la situation problématique, en une situation qui lui soit profitable pour la réalisation de son mandat (voir «ce n'est plus mon problème... ce n'est pas le mien non plus...», p. 105).

²⁵ Malgré la relation réciproque que partagent les différents acteurs (leader et employés) dans l'élaboration d'un projet, il semble essentiel, selon Locke (2003), de reconnaître la position du leader formel. Barnard (1938), de son côté, avait lui aussi mentionné la nécessité pour l'organisation d'avoir en son sein une personne qui puisse présenter la vision et prendre la responsabilité des prises de décisions en situations d'incertitude.

Figure 4 : Synthèse des points de vue sur le leadership



* Dans cette figure les encadrés décrivent l'expérience du leadership manifesté au quotidien. Alors que les cercles décrivent la définition que les répondants donnent du leadership.

6.1.5 La relation leader – employé dans une adhocratie : une relation d'orchestration ?

Nous avons appelé de manière provisoire la relation leader – employé dans une adhocratie: la relation d'orchestration. Orchestration, car le leader comme les experts tentent, au mieux de leurs compétences et de leur personnalité, de s'accorder, de s'adapter, de se coordonner les uns aux autres, afin de créer un projet commun et innovateur. Ainsi, dans un effort concerté, le but de la relation est de conduire à l'innovation et à la réalisation d'une vision commune.

Cette appellation est provisoire car nous n'avons étudié qu'un cas et que celui-ci n'était peut-être pas représentatif. En effet, cette adhocratie comptait quatre leaders, dont deux formels, chacun ayant son propre style de leadership. Cela donnait lieu à une gamme impressionnante de dynamiques relationnelles possibles²⁶. De là, nous avons conclu qu'il était difficile de décrire en quoi consiste exactement la relation leader – employé dans cette adhocratie particulière. Il est possible que cette direction bicéphale soit exceptionnelle. Il nous faudrait donc un échantillon plus considérable pour l'affirmer avec plus de confiance

Nos données vont cependant tout à fait dans le sens de l'affirmation de Mintzberg (1982) qui disait que l'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination principal entre les acteurs dans l'adhocratie. Nous croyons, suite à cette étude, que l'ajustement mutuel est le processus majeur autour duquel la relation leader – employé s'orchestre. Les interactions et les interventions des leaders à différents niveaux de la communication semblent être faites en vue de favoriser son développement et son maintien. Tous tentent de s'ajuster : les leaders entre eux; les employés entre eux ; et les leaders avec leurs employés.

²⁶ Malgré sa petite structure organisationnelle, les relations entre les leaders et les employés dans cette adhocratie sont plutôt spéciales, inhabituelles et même parfois incompréhensibles. Le directeur général est à la fois le grand patron, mais ne dirige pas le département du marketing et des communications (DMC). Paul est le patron du DMC, mais n'est pas sous la responsabilité du directeur général. La directrice artistique dirige et gère l'ensemble des décisions concernant le volet artistique, les jardins, mais est tout de même une employée de Paul et de Gilles.

La figure 4 (p. 116) qui fait la synthèse des données recueillies auprès des répondants, tant sur leur définition du leadership que sur leur expérience de celui-ci au quotidien. Elle montre un haut niveau d'orchestration dans cette organisation. Ainsi, les définitions des leaders convergent et leurs pratiques se complètent. Les définitions des employées convergent aussi bien que leurs expériences varient. Du côté de la direction artistique, Mélanie accepte bien le double rôle de leader experte dans son domaine et d'employée face à la direction. La seule dissonance dans cette orchestration réussie est la position de Caroline dont la définition et les pratiques du leadership détonent par rapport à l'ensemble. Nouvelle venue dans cette adhocratie, ayant une expérience dans les structures simples et bureaucratiques, elle a un style de communication, de relation et de direction issu de ces contextes qui peut peut-être expliquer les tensions et les frictions qu'elle rencontre dans cette nouvelle situation.

Il nous est aussi apparu clairement à l'analyse des données que les leaders essaient d'encadrer le processus de négociation et de coordination par différentes stratégies d'interventions. Le directeur général qui intervient au niveau de la dynamique des communications entre employés en est un exemple.

Les leaders, parce qu'ils sont en plus les grands responsables de la coopération et de la communication au sein de l'organisation (Barnard, 1938), ont la tâche de favoriser les échanges qui fondent l'ajustement mutuel. De nos données d'entrevues et d'observations et à partir de l'analyse inductive, nous avons dégagé des règles d'actions pour les leaders.

6.1.6 Les règles du leadership

Les quatre règles de leadership pouvant servir à diriger les experts afin qu'ils s'ajustent entre eux sont : la vigilance, l'orientation, la stimulation et la prise de décisions (voir tableau 3).

Premièrement, nous avons remarqué que le leader doit **manifester une certaine vigilance sur l'état des communications**, des échanges qu'il y a entre les différents membres du projet. Les données concernant le leadership de Paul nous disent qu'il est possible d'intervenir sur trois niveaux : sémantique, rhétorique et social. Le leader peut corriger les mots utilisés par son employée. Ce qui est de l'ordre du sémantique. Il rappelle à son employée qu'il faut parler au «nous», plutôt qu'au «moi» (voir interaction de Paul et Caroline p. 109). Ensuite, il y a la rhétorique. Le leader peut fournir ou exiger à son employée de lui donner «la rationnelle», la logique qui justifierait son point de vue ou ses actions (voir exemple : «il n'y a pas seulement le rationnel qui compte... il y a les émotions», p. 101). Durant le débat le leader exprime clairement que son employée ne lui fournit pas un argument valable pour le faire changer d'avis. Le rationnel est donc un moyen utilisé dans le débat pour amener l'interlocuteur à s'ajuster au point de vue de l'autre. Le dernier type d'intervention peut se faire au niveau social. La situation prescrirait parfois au leader qu'il se préoccupe du bien-être de son employé (voir p. 83). Dans le leadership décrit par les employées, Paul s'informe du moral de son employée, si cela ne va pas, il se permet d'encadrer davantage le travail de celle-ci afin qu'elle puisse mieux s'ajuster à son environnement.

Nous avons identifié la deuxième règle à partir d'une intervention faite par Gilles. Comme ce dernier devait à l'occasion indiquer aux employés d'aller voir leur supérieur immédiat, c'est-à-dire Paul. Cela avait pour effet de réajuster le chemin naturel de la communication. Ainsi, nous croyons que le leader doit pouvoir «diriger le trafic communicationnel» à l'intérieur de l'organisation, ce qui permet de ne pas mettre en danger la structure organisationnelle de l'adhocratie. Le leader, par son action, **favorise l'orientation de la communication** : parfois dans le sens horizontal entre experts, parfois vertical avec le bon responsable.

Une autre règle de leadership, pouvant correspondre au style adopté par Gilles et qui favorise la coordination est **la stimulation des moments de discussion entre les différents experts**. Comme nous l'a mentionné le directeur général, par sa prévenance et son style proactif, il incite le gestionnaire du chantier à porter un

regard sur son équipe de travail. Les données nous montrent qu'il va voir ce dernier et lui fait remarquer qu'une problématique semble être en émergence parmi les travailleurs du site. Il encourage alors le responsable concerné à s'asseoir avec son personnel pour en discuter et pour mieux s'ajuster. Cette intervention veut le sensibiliser à bien coordonner le travail avec son personnel. On voit ici que le leader n'agit pas par décret comme dans une bureaucratie mais plutôt par la stimulation de l'échange.

D'après nos données, une quatrième et dernière règle de leadership peut être identifiée. En effet, le leader doit être en mesure **d'imposer son jugement** afin que les employés progressent dans la réalisation du projet commun. Ainsi, le leader devra intervenir avant que les choses ne s'enveniment et que le débat ne dégénère en un conflit pouvant nuire à la réalisation du projet. Il interviendra non pas seulement comme Mintzberg (1982) le disait²⁷, mais aussi en mettant de l'avant son autorité formelle pour statuer sur le conflit. Cette règle, que nous avons surnommée «ça passe ou ça casse», rappelle le mécanisme de supervision directe de la structure simple (PME) où le dirigeant prend toutes les décisions et coordonne directement le travail. Il faut mentionner ici que, par sa taille l'entreprise observée ressemble à une telle structure. Cette règle de prise de décision, de trancher le débat sera toutefois plus ou moins priorisée selon le style du leader. Dans le cas qui nous concerne, nous avons deux leaders développant des relations de leadership bien différentes. À notre connaissance, un style plus directif, comme celui de Paul,

²⁷ «L'Adhocratie combine la forme organique de structure, où les relations de travail sont sans cesse redéfinies, et la détention du pouvoir par les experts. Ces deux conditions sont sources d'agressivité et de conflit. Mais le rôle des cadres dirigeants n'est pas de peser sur cette agressivité pour la contenir comme dans la Bureaucratie Mécaniste – ce qui serait impossible de toute façon – mais de la canaliser pour la mettre au service de fins productives. Ainsi les cadres dirigeants (et ceux de la ligne hiérarchique) doivent-ils dans l'Adhocratie, être les maîtres en relations humaines capables d'utiliser la persuasion, la négociation, la coalition et tout ce qui peut amener à rassembler les individus en équipes multidisciplinaires fonctionnant sans à-coups.» (Mintzberg, 1982 : 390) (Notre soulignement)

imposera plus facilement cette règle, tandis qu'un autre (Gilles) cherchera davantage le consensus. Dans le cas de la décision imposée, les employés devront adhérer à l'option que le leader considère la meilleure pour la bonne marche du projet.

Tableau 3 : Les quatre règles du leadership

QUI	CIBLE	RÈGLE
Directeur général	Dynamique des communications	1. ORIENTATION du trafic communicationnel 2. STIMULATION des moments de discussion
Directeur du marketing et des communications	INDIVIDUS	3. VIGILANCE sur l'état des communications 4. PRISE DE DÉCISION «Ça passe ou ça casse»

Dans notre organisation, nous avons constaté (voir tableau 3) que les leaders se partageaient ces tâches d'application des règles : d'un côté, Gilles semblait privilégier la gestion de la dynamique générale des communications, car il intervenait surtout au niveau de l'orientation des communications et de la stimulation des échanges ; pour sa part, Paul avait une stratégie d'action plus individualisée et personnalisée, il s'intéressait davantage à l'activité discursive et au comportement d'un individu en particulier (sémantique, argumentation, expression affective ; conflit) pour le guider, le réorienter et le corriger.

En comprenant que la tâche spécifique du leader dans une adhocratie est de catalyser, d'encadrer l'ajustement mutuel, cela nous a amené à nous interroger sur cette notion fréquemment utilisée, mais assez peu développée à notre avis dans la littérature.

6.2 LA NOTION D'AJUSTEMENT MUTUEL

Le mécanisme de coordination que Mintzberg (1982) présente dans sa description de l'adhocratie est l'ajustement mutuel. L'ajustement mutuel est défini comme étant ce processus où les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon formelle ou informelle les uns avec les autres dans des lieux institutionnalisés²⁸. Toutefois, nous croyons qu'il serait pertinent d'éclaircir davantage cette notion puisqu'il s'agit là d'un élément important de l'adhocratie et qu'il est intimement lié à la façon de communiquer des acteurs. Ainsi, dans cette section nous vous présentons quatre règles de communication identifiées de manière inductive et décrivant pour nous l'ajustement mutuel : 1) le « nous » prime sur le « moi » ; 2) « un pour tous et tous pour un » ; 3) la recherche d'ajustement ; 4) dans les réunions nous construisons le projet commun.

6.2.1 Le « nous » prime sur le « moi »

Dans notre cadre théorique, nous avons mentionné que la « tâche » est une dimension importante de l'interaction et concerne essentiellement l'objet dont parlent les interactants (Kemper et Collins : 1990). Toutefois, comme la vision commune est un aspect très important pour ce genre d'organisation, cela doit éventuellement se refléter dans la manière dont elle est discutée. Ainsi, la première règle de communication est définie comme étant **le « nous » prime sur le « moi »**. Chacun doit s'inclure et inclure l'autre lorsqu'ils échangent sur le projet. Il est donc important que le personnel démontre une attitude, un langage qui exprime un certain esprit d'équipe. Nous avons remarqué qu'il arrive parfois que le leader rappelle au besoin que le projet est une réalisation commune, entre autres lorsque Paul corrige la directrice de la programmation dans son intervention (voir page 109). De plus, par cet exemple, nous constatons qu'un rôle important du leader est de ramener le discours de son employée de manière à ce qu'il soit plus rassembleur, qu'il inclut l'ensemble des membres de l'équipe.

²⁸ Mintzberg (1982) ; Wikipédia (11 février, 2007).

6.2.2 «Un pour tous et tous pour un»

Le projet qui doit être réalisé en collaboration et conjointement avec l'ensemble des membres, nécessite des acteurs qu'ils se soutiennent entre eux dans l'effort. Si l'employé demande de l'aide, il attend de son collègue ou de son patron que celui-ci réponde à son appel et qu'il l'accompagne dans sa recherche de solution. Ce principe de solidarité nécessite bien sûr la reconnaissance de l'identité d'expert de l'autre et la confiance mutuelle. Il suppose aussi que la réussite du projet commun soit directement reliée à la source de motivation et de valorisation de chacun.

D'après certaines situations qui nous ont été rapportées, des rapports conflictuels peuvent s'installer lorsque l'aide demandée à un collègue n'est pas prise en considération (voir l'exemple d'interaction : «le jugement de «Salomon»», p.106). À ce moment, le leader doit intervenir, ce qui fait appel à la dernière règle de leadership identifiée, c'est-à-dire «ça passe ou ça casse».

Toutefois, comme dans les exemples d'interactions sur l'entraide, les acteurs réussissent le plus souvent à coordonner leurs efforts afin que la tâche soit réalisée. Ainsi, l'ajustement mutuel passe par la complémentarité des attitudes, des compétences et des connaissances entre les leaders et les employées.

Cependant, comme nous avons pu le constater, le facteur temps peut interférer dans cette règle d'ajustement mutuel. Par exemple, lorsque Véronique fournit une liste à la responsable aux relations de presse en format Excell. Elle n'a pas le temps de la modifier puisqu'elle a d'autres priorités avec lesquelles composer. La relationniste n'est donc pas en mesure d'apprécier véritablement l'aide fournie, puisqu'elle n'a pas les compétences nécessaires en informatique pour gérer le fichier.

6.2.3 La recherche d'ajustement

Lorsque les points de vue sont divergents, il est important que chacun partage ses informations, ses explications, sa logique le fameux «rationnelle» («sense giving²⁹»). Les experts doivent discuter et tenter de se mettre dans la perspective de leur interlocuteur («sense making»³⁰). Nous avons aussi remarqué que la recherche d'ajustement évite souvent la perte d'un temps précieux. En effet, au lieu de demeurer sur leur position – ce qui ne fait pas avancer le projet – ils trouvent des pistes de solution et favorisent ainsi la réalisation du projet.

L'exemple d'interaction appelé le «jugement de Salomon» (voir page 106) est un contre exemple représentatif de cette règle. D'une part, Véronique tente de faire comprendre à Caroline à quel point cette dernière l'avait mise dans une situation problématique. Elle n'avait maintenant plus le temps de trouver d'autres solutions à son problème. De l'autre côté, Caroline semble ne montrer aucune empathie à l'angoisse et à la frustration de sa collègue, ce qui envenime davantage la situation. Elle va plutôt tenter de justifier son comportement et tenter de lui faire comprendre que ce problème ne la concerne pas, ce qui ne va pas non plus dans le sens de la règle du «un pour tous et tous pour un». Du fait qu'elles n'aient pas réussi à s'ajuster, il y aura conflit et, finalement, intervention du leader.

6.2.4 Dans les réunions nous construisons le projet commun

L'ajustement mutuel ne se fait seulement dans le cadre de dyades. Les réunions constituent aussi des moments privilégiés pour les acteurs d'apporter leur contribution au projet organisationnel. Ces rencontres supposent que les leaders, les experts et les employées co-construisent, à travers l'échange communicationnel, le projet commun.

Toutefois, nous avons observé qu'il y a, dans ce processus de création, deux façons possibles de mettre ensemble les idées des uns et des autres : le projet conjoint où

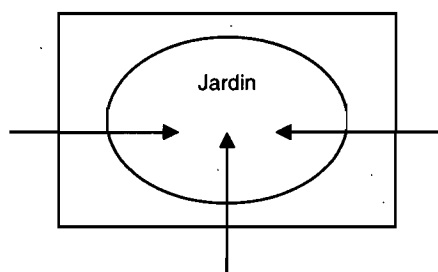
²⁹ Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991)

³⁰ Idem

il y a partage des responsabilités et le projet du leader où il y a délégation des responsabilités.

Le projet conjoint où il y a partage des responsabilités

Ce type de création collective se retrouve dans la réunion d'aménagement où les deux expertes travaillent sur l'ensemble du projet. Chacune contribue à la vision et l'opérationnalisation du projet. Il n'y a pas de territoire réservé, on peut empiéter sur l'expertise d'une plus expérimentée. Chacune laisse à l'autre le soin d'oser innover. Ici, Mélanie est heureuse des idées de son assistante. L'espace appartient à toutes les participantes. Chacune construit à partir de la contribution des autres. Il s'agit de «leur» projet.

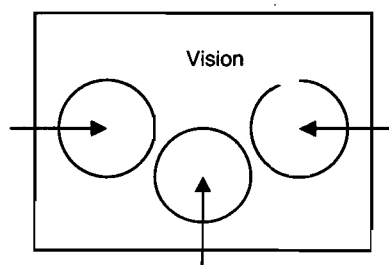


Le projet du leader où il y a délégation des responsabilités.

La réunion de marketing et des communications nous donne le portrait de cette autre dynamique de création. Dans cette rencontre, nous voyons que chacun apporte des idées concernant son bout de territoire. Le champ d'action de chacun est d'ailleurs délimité clairement par le leader. Il décide du tour de table, il dirige aussi la façon dont il veut que les choses lui soient présentées. Il s'agit d'un échange d'informations sur différents sujets où chacun présente ce qui se passe dans son secteur.

Avec l'exemple d'interaction, «voilà ce que tu dois faire et comment le faire» (p. 107), nous voyons que Lisa doit suivre ce que l'expert, c'est-à-dire Paul, lui dit de faire. Ce dernier a une longue expérience en relation de presse, ce qui l'amène à intervenir et à imposer davantage ses idées dans ce domaine. Ainsi, dans cette réunion chacun construit isolément et c'est le leader qui additionne ou combine les

différents éléments (programmation, promotions, concours et relation de presse). Ici, il est question de sa vision, de son projet.

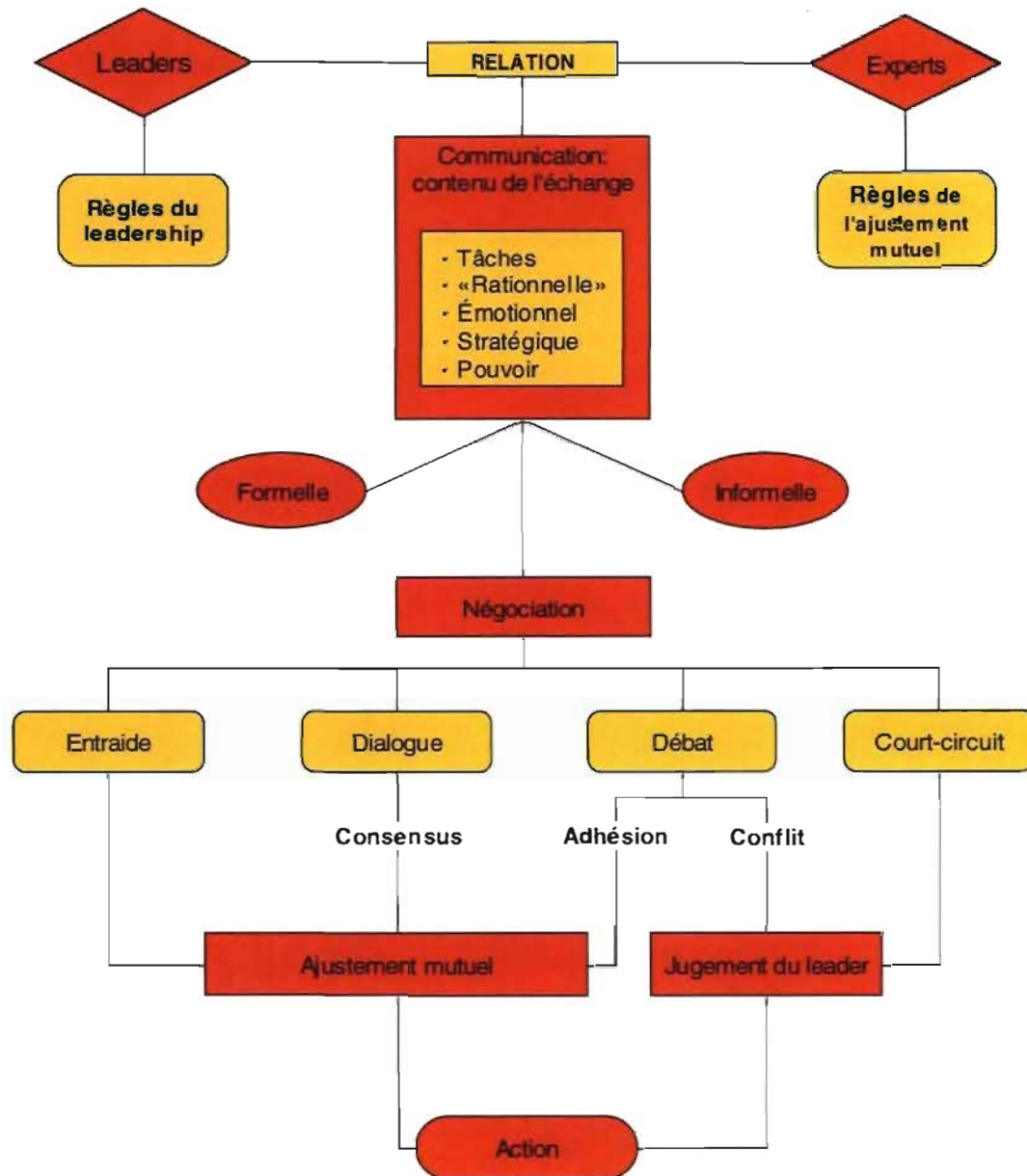


6.3 LA MODÉLISATION DES PERFORMANCES COMMUNICATIONNELLES DANS UNE ADHOCRATIE

L'analyse des données recueillies dans cette étude a donné lieu à un effort de modélisation et de théorisation selon la démarche de la «théorie ancrée» (voir figure 5 : 127). Nous avons essayé, dans ce mémoire, de comprendre le lien leader – employé à travers la communication dans une adhocratie. Il nous est alors apparu que l'action collective découlait à la fois de l'application du jugement du leader mais aussi d'un effort d'ajustement mutuel comme l'avait souligné Mintzberg (1982). Nous avons réalisé que le ou les leaders ainsi que les experts et les employés semblent suivre des règles qui favorisent l'action collective dans ce type de contexte. Nous avons pu constater, à l'aide de contre exemples, que les transgressions de ces règles entraînent des tensions et des conflits.

D'un point de vue communicationnel, l'observation des interactions, tant formelles qu'informelles, nous a permis de constater qu'il existe un vaste répertoire de performances dans ce contexte singulier : l'entraide, le dialogue, le débat et le court-circuit (voir page 127).

Figure 5: Modèle théorique: les performances communicationnelles dans une entreprise événementielle



Il y a tout d'abord l'**entraide**. Cette performance communicationnelle peut se produire à tout moment lors de rencontres formelles ou informelles entre les acteurs. Le leader ou l'expert apporte son aide de façon spontanée ou à partir d'une demande formulée par un membre de l'équipe. Sans plus de discussion, l'aidant et

l'aidé s'ajustent mutuellement et une action conjointe s'ensuit. (voir l'exemple «entraide», p. 98). Cette situation créée par le lien social, si fréquente dans la vie de tous les jours et en organisation, est malheureusement négligée dans la littérature. Dans le cadre d'une adhocratie, où le travail d'équipe dans une situation d'urgence et de stress est courant, l'aptitude à s'engager dans ce type d'interaction s'avère d'autant plus cruciale.

La seconde situation d'interaction identifiée est le **dialogue**. Dans cette négociation, les interactants trouveront un terrain d'entente, une voie commune à leurs divergences : «In dialogue, one submits one's best thinking, knowing that other people's reflections will help improve it rather than destroy it.» (Berman, 1996) Par la réunion d'aménagement (p. 91) et l'exemple «cet événement se construit en discutant», nous voyons que le dialogue présente des moments où, à partir des idées échangées, les acteurs co-construisent l'événement. Ce dialogue encourage visiblement le consensus manifestant ainsi l'ajustement mutuel. Le dialogue irénique est par définition non compétitif et orienté vers le bien commun. Il privilégie le «nous» et la solidarité. Il est donc un mode communicationnel collaboratif en accord avec les règles de l'adhocratie mentionnées antérieurement.

Le **débat** est une autre situation qui se dégage de nos données. Celui-ci se produit lorsque, à partir de visions ou d'opinions divergentes, les acteurs vont tenter de gagner leurs opposants à leur cause avec de meilleurs arguments : «Dans le débat, l'acteur écoute l'autre point de vue afin de trouver les points faibles et contre-attaquer les arguments de l'autre.» (Berman, 1996) Toutefois, cette pratique communicationnelle peut mener à deux situations. D'une part, il y a l'adhésion et d'autre part le conflit. Dans le premier cas, les acteurs vont s'ajuster mutuellement à partir de l'idée «gagnante» à laquelle les gens ont adhéré (voir l'exemple : «il n'y a pas seulement le rationnel qui compte... il y a les émotions!» p. 101). Dans le deuxième cas, il survient des moments où aucun des acteurs ne veut bouger sur ses positions. Par conséquent, comme ces derniers n'arrivent pas à s'entendre, à s'ajuster, cela fait en sorte qu'un conflit peut se développer. Le jugement du leader sera alors nécessaire, si nous voulons qu'une action soit enfin posée (voir exemple

«le jugement de Salomon», p. 106). Le débat suppose une compétition discursive entre des visions divergentes du bien commun qui peuvent être au service d'intérêts particuliers («une question d'ego»). Lorsque cette vision n'est pas légitimée soit par l'autorité formelle (patron) soit par l'adhésion des membres, il y a peu de chance qu'elle se réalise.

L'entraide, le dialogue, le débat voire, même le conflit, supposent une relation de coopération et ou de compétition entre des partenaires. Telle n'est pas le cas de la dernière situation que nous avons qualifiée de court-circuit. Nous avons été en mesure d'analyser ce phénomène d'interaction d'après l'exemple intitulé «ce n'est plus mon problème... ce n'est pas le mien non plus...» (p. 108). Ici, la directrice à la programmation, afin de régler son problème, contourne le chemin habituel des communications et va voir directement son supérieur. Considérant que ce type de performance communicationnelle relève davantage des organisations bureaucratiques, cela avait pour risque de mettre en danger la structure même de l'adhocratie. L'ajustement mutuel aurait pu avoir lieu si un dialogue ou un débat avait été engagé dès le départ. Caroline et Véronique auraient pu ensemble négocier de nouvelles modalités concernant la tâche. Dans ce cas-ci, l'ajustement mutuel aurait démontré que les deux employées sont capables d'un certain leadership latéral (Külh, Schnelle et Tillmann, 2005). Ensemble elles auraient pu trouver une solution et parvenir à un consensus. On peut comprendre toutefois que Caroline, issue d'un milieu bureaucratique et non encore acculturée à un mode de communication adhocratique, ait continué, en situation de stress, à utiliser de vieilles routines communicationnelles non appropriées à son nouveau contexte.

Ce qui se dégage aussi de cette modélisation c'est la centralité, en contexte adhocratique de la négociation. Ce phénomène est sans doute inhérent au caractère innovant de ce type d'organisation qui requiert des spécialistes, experts dans leur discipline, à qui on laisse beaucoup d'autonomie dans leur domaine. Ce type d'entreprise suppose un pouvoir partagé au niveau local selon les situations et les zones d'incertitude, d'où la multitude des experts (à la fois leader et employés) que nous avons observée.

Cette modélisation, malgré qu'elle demeure encore proche des données du terrain à cause de la petitesse de l'échantillon, a tout de même l'avantage de faire voir la complexité de l'ajustement mutuel d'un point de vue communicationnel dans une adhocratie au sein de la relation leader – employé.

Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons abordé le concept du leadership en tentant de décrire la relation leader – employé dans une adhocratie. Nous pensons qu'il était important de mieux comprendre cette dynamique relationnelle dans ce type d'organisation étant donné les particularités de sa structure. Ce type d'organisation nous semblait d'autant plus intéressant que nous la voyons apparaître de plus en plus dans le secteur des communications.

À notre connaissance, ce phénomène n'avait pas encore été traité dans la littérature. L'étude de cas s'est avérée pour nous la meilleure méthode pour répondre à notre question de recherche : **Comment se définit la relation leader - employé à l'intérieur d'une adhocratie?** L'utilisation de plusieurs outils (entrevue, observation et analyse de contenu) nous a permis d'avoir accès à une multitude de données et de documenter le sujet de manière riche et précise.

Cette recherche a entre autres permis d'agrandir notre champ de connaissances sur le concept d'ajustement mutuel qui est décrit par Mintzberg (1982) comme le principal processus de coordination entre les acteurs dans une adhocratie. Par conséquent, nous avons réussi à élaborer, pour chacun des groupes d'acteurs, un ensemble de règles communicationnelles encadrant et favorisant le processus d'ajustement mutuel. De plus, il s'est dégagé de nos données une panoplie de performances communicationnelles que nous avons différenciées selon qu'elles encourageaient ou non l'ajustement mutuel.

Le fait d'avoir étudié le leadership, non pas comme un ensemble de caractéristiques ou d'habiletés du leader mais comme une relation leader – employé est une perspective intéressante puisqu'elle nous a donné l'occasion d'observer ce phénomène en tenant compte de plusieurs variables (contexte, leader, employés, dimensions de l'interaction). Le leadership est ainsi considéré comme une dynamique relationnelle entre acteurs, qui évoluent dans un contexte particulier. De là, nous sommes capable d'affirmer qu'il existe plusieurs patterns de relations possibles. Par conséquent, le leadership n'est pas seulement un talent que le leader

applique à l'ensemble de ses employés, mais c'est aussi une relation qui se vit et se transforme. Toutefois, les relations leader – employé vécues dans cette adhocratie étaient selon nous nébuleuses et il nous a été parfois difficile de bien cerner qui était véritablement le patron (leadership partagé avec les experts).

Nous pensons que cette recherche a fourni au milieu de la pratique des organisations événementielles, une certaine prise de conscience par rapport au rôle important que le leader et les employés jouent dans le maintien d'une relation constructive. De plus, ce mémoire fournit des repères communicationnels aux différents acteurs de la relation. Ces repères leur permettent d'adopter des modes de communication dans le but de faciliter l'ajustement mutuel entre les experts. Cette recherche apporte aussi une contribution à la théorie de communication organisationnelle en précisant la dimension communicationnelle de l'ajustement mutuel (répertoire de performances, règles de leadership et d'ajustement, place centrale de la négociation). Elle souligne aussi l'importance de la tâche de gestion de la communication qui incombe au leader.

Sa principale limite est la petitesse de son échantillon. Les multiples sources de données nous ont permis d'en apprendre beaucoup sur cette organisation. Mais cette organisation, à bien des égards, semblait unique en son genre, dans l'avenir il conviendrait sans doute d'en faire la réplique dans d'autres organisations.

Ainsi pour les recherches futures, nous pensons qu'il serait intéressant d'appliquer notre modèle théorique à une adhocratie ayant un seul leader. Nous pourrions ainsi comparer si les relations leader – employé se définissent de la même façon. De plus, comme l'adhocratie engage des experts, nous pensons qu'il serait pertinent d'approfondir davantage le concept d'identité, puisqu'il est l'une des dimensions importantes de l'interaction. Enfin, les bases de pouvoir mises en jeu dans les relations sont une autre avenue qui nous semble pertinente à explorer. Il s'agirait alors d'étudier toutes les relations de pouvoir, autant celles qui peuvent être présentes dans le processus d'ajustement mutuel entre les experts que celles que l'on retrouve dans la relation leader - employé.

Comme les structures adhocratiques sont très populaires, entre autres, dans le secteur des communications, nous pensons que la relation leader--employé dans ce type de structure devrait être davantage étudiée dans l'avenir.

Bibliographie

- Barnard, C. I. (1938/1968). The economy of incentives. In *The Functions of the Executive* (pp. 139-160). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985a). Charisma. In *Leadership and Performance Beyond Expectations* (pp. 35-61). London: Collier Macmillan Publishers.
- Bass, B. M. (1985b). Inspirational Leadership. In *Leadership and Performance Beyond Expectations* (pp. 62-77). London: Collier Macmillan Publishers.
- Bass, B. M. (1985c). Transformational Leadership. In *Leadership and Performance Beyond Expectations* (pp. 14-32). London: Collier Macmillan Publishers.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger*. Paris: InterEditions.
- Bermans, S. (1996). Paper for Group of the Boston Chapter of Educators for Social Responsibility.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Burke, W. W. (1986). Leadership as Empowering Others. In Bass (Ed.), *Executive Power: How Executives Influence People and Organizations* (pp. 51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978a). Heroes and Ideologues. In *Leadership* (pp. 241-254). San Francisco: Harper & Row, Publishers.
- Burns, J. M. (1978b). The Power of Leadership. In *Leadership* (pp. 9-28). San Francisco: Harper & Row, Publisher.
- Burns, J. M. (1978c). Toward a General Theory. In *Leadership* (pp. 422-423). San Francisco: Harper & Row, Publishers.
- Chaplin, C. (Writer) (1936). Modern Times. In C. Chaplin (Producer). États-Unis.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Design Événements (2006). *FJM: rapport final*. Édition 2006
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*, 14(4), 532-550.
- Fairhurst, G. T. (2000). Dualisms in Leadership Research. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advance in Theory, Research, and Methods* (pp. 380-439). London.
- Firsirotu, M. (1984). Strategic Turnaround as Cultural Revolution: The Case of Canadian National Express, Thèse de Doctorat, Université McGill, Montréal.
- Forster, N., Cebis, M., Majteles, S., Mathur, A., Morgan, R., Preuss, J., Tiwari, V., and Wilkinson, D. (1999). The Role of Story-Telling in Organizational

- Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(1), 11-17.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gingras, P. (2006). Mariage réussi du design et du végétal. *La Presse*, p. 5.
- Gingras, P. (2007). Flora refleurira. *La Presse*, p. 4.
- Gingras, P. (2007). Flora s'éteint. *La Presse*, p. 25.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Giroux, N. (1990). *Le retournement stratégique : le cas de la carte Visa-Desjardins*. Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Giroux, N. (1994). La communication interne: une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5, 28.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In Y. Giodano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interactions*. Paris : Minuit.
- Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.
- Hatch, M. J. (2000). Historique, métaphores et paradigmes de la théorie des organisations. In *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples* (pp. 35-73). Paris: De Boeck Université.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). The Link Between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision Into Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- Hautala, T. (2005). The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 84.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Kakar, S. (1992). Gandhi et le fantasme de l'érotisme — Retrouver l'union à la mère par le jeûne et la continence. Imaginaire et leadership. Tome I. Montréal: Presses HEC.
- Kemper, T., & Collins, R. (1990). Dimensions of Microinteraction. *The American Journal of Sociology*, 96(1), 32-68.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1992). Narcissisme et leadership: une perspective de relations d'objet. In L. Lapierre (Ed.), *Imaginaire et leadership: Tome III* (443-466). Montréal: Presses HEC.
- Kotter, J. P. (1999). Qu'est-ce que le leadership? In H. B. Review (Ed.), *Le Leadership* (pp. 57-83). Paris: Éditions d'Organisation.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). Leadership Is a Relationship. In *Credibility* (pp. 1-26). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Külh, S., Schnelle, T., & Tillmann, F.-J. (2005). Lateral Leadership: An Organizational Approach to Change. *Journal of Change Management*, 5(2), 177-189.
- Ladkin, D. (2006). The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter. *Leadership*, 2(2), 165-179.
- Lainesse, V. (2003). *La création d'un noeud de communication: le cas d'un réseau d'infirmières*. Université de Montréal, Montréal.
- Latour, B.(Ladkin, 2006)., 1986, «The Power of Associations», in Law J. (ed.), *Power, Action and Belief : a New Sociology of Knowledge?*, London, Routledge and Kegan Paul, (pp. 261-277).
- Lipiansky, M.-E. (1990). L'identité dans la communication. *Communication et langage*, 97, 31-37.
- Lipiansky, M.-E. (1992). La quête de reconnaissance. In *Identité et communication: L'expérience groupale* (pp. 137-164). Paris : Presses Universitaires de France.
- Locke, E. A. (2003). Leadership Starting at the Top. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 271-284). London.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, January-February, 69-77.
- Manz, C. C., & Henry P. Sims, J. (1987). Leading Workers to Leader Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-128.
- Manz, C. C., & Henry P. Sims, J. (1991). Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, Spring, 18-35.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166-195). London: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mintzberg, H. (1982). L'adhocratie. In *Structure et dynamique des organisations* (pp. 375-406). Paris: Les éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1983). The System of Authority. In *Power in and Around Organizations* (pp. 140-170). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, INC.
- Morse, J. (1994). "Emerging From the Data": The Cognitive Processes of Analysis in Qualitative Inquiry. In *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (pp. 23-43). Beverly Hills: Sage.
- Pearce, C. L. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-59.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Kynamics*, 34(2), 130-140.
- Sankowsky, D. (1995). The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71.
- Secretan, L. (2004). *Inspire! What Great Leaders Do*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Selznick, P. (1957). Introduction. In P. a. C. Row (Ed.), *Leadership in Administration: A Social Interpretation* (pp. 2-23). New York: White Plains.
- Shamir, B., Arthur, M. B. & House, R. J. (1994). The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research. *Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Tommerup, P. (1990). Stories About an Inspiring Leader. *American Behavioral Scientist*, (33)3, 374-395.
- Wasielewski, P. L. (1985). The Emotional Basis of Charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222.
- Weber, M. (1908 / 1971). Les types de domination. In *Économie et Société* (pp. 285-355). Paris: Plon.
- Weick, K. E. (1987). Theorizing About Organizational Communication. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Robert & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organisational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. (pp. 97-122). London.
- Weierter, S. J. M. (1997). Who Wants to Play "Follow the leader?": A Theory of Charismatic Relationship Based on Routinized Charisma and Follower Characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171-193.
- Wikipédia (11 février 2007). Adhocratie. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Adhocratie>.
- Zaleznik, A. (1977). *Manager and Leaders: Are They Different?* Best of Harvard Business Review, January 2004, 74-81